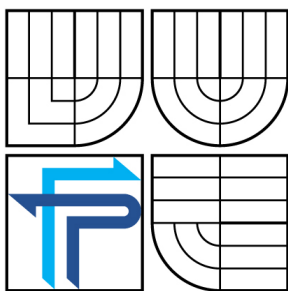


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# LEADERSHIP - ANALÝZA ČINNOSTI VRCHOLOVÉHO MANAŽERA

LEADERSHIP – MANAGER SKILLS ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ MATYS

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Matys Lukáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Leadership - analýza činnosti vrcholového manažera**

v anglickém jazyce:

**Leadership – Manager Skills Analysis**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 1. vydání, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. Brno: Computer Press, 2003. 1. vydání, 90 str. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 1. vydání, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BIRCH, P. Leadership. Brno: CP Books, 2005. 1. vydání, 95 s. ISBN: 80-251-0551-2.

KOTTER, J.P. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN: 80-7261-015-5.

ŠULEŘ, O. Zvládáte své manažerské role? Praha: Computer Press, 2002. 1. vydání, 187 s. ISBN: 80-7226-702-7.

VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 1. vydání, 432 s. ISBN 80-210-3972-8.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 06.05.2009

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce Analýza činnosti vrcholového manažera na základě teoretických východisek analyzuje skutečnou práci lidí postavených ve vyšších pozicích firemní struktury. Na základě dotazníkového šetření a následných pohovorů na zvoleném vzorku manažerů jsou získány informace o skutečné činnosti těchto lidí. Z analýzy a srovnání skutečnosti a teorie jsou vyvozeny závěry a doporučení zaměřené na přípravu a vzdělávání managementu.

## **ABSTRAKT V ANGLICKÉM JAZYCE**

The diploma thesis “The Analysis of the Performance of a Top Manager” is concerned with the analysis of the actual work of people in leader positions of the company structure. The analysis is based on a questionnaire survey and follow-up interviews with a selected group of managers, which made it possible to gain data on the actual work of these people. The analysis and comparison of theoretical approaches and practice lead to conclusions and recommendations related to the training and education of people in management positions.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, manažer, leadership, lídr, manažerské funkce, manažerské role

## **KLÍČOVÁ SLOVA V ANGLICKÉM JAZYCE**

Management, manager, leadership, leader, functions of management, roles of management

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

MATYS, L. Analýza činnosti vrcholového manažera. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 65 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že diplomová práce „Analýza činnosti vrcholového manažera“ je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Olomouci, dne 17. května 2009

.....  
podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto děkuji vedoucí diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, Ph. D. za odborné vedení diplomové práce a cenné náměty a připomínky.

Zároveň děkuji všem manažerům, které jsem při psaní této práce oslovil, za jejich ochotu, pochopení a čas, který mi věnovali, stejně jako za poskytnuté podklady a cenné informace z jejich pracovního i osobního života.

# OBSAH

Úvod .....	9
1 Řízení a management .....	10
1.1 Proces řízení .....	11
1.1.1 Manažerské funkce .....	12
1.1.2 Manažerské role .....	13
1.1.3 Kritické faktory úspěchu .....	15
1.1.4 Manažerské komponenty a jejich vazby .....	16
1.2 Kdo je to manažer .....	16
1.2.1 Linioví manažeři (nižší manažeři) .....	17
1.2.2 Střední manažeři .....	17
1.2.3 Vrcholoví manažeři (top manažeři) .....	17
1.3 Rovnice úspěšného managementu .....	18
1.4 Rozdíly mezi řízením a vedením (management vs. leadership) .....	18
1.5 Styly vedení a řízení .....	23
1.5.1 Autoritativní styl .....	23
1.5.2 Demokratický styl .....	23
1.5.3 Liberální styl .....	23
2 Co manažeři skutečně dělají .....	26
2.1 Fragmentální povaha manažerské práce .....	27
2.2 Komunikování .....	27
2.3 Stimulace a motivování .....	28
2.4 Zpětná vazba .....	29
2.4.1 Získání zpětné vazby a její využívání ve vlastní práci .....	29
2.5 Autorita .....	30
2.6 Uplatňování moci .....	31
2.7 Delegování .....	31
2.8 Napomáhání, koučování .....	32
2.8.1 Manažer jako lektor a kouč .....	32
2.8.2 Typy koučování .....	34
2.8.3 Typy koučovaných a koučů .....	34
2.8.4 Řízení a aktivní sociální učení .....	35
2.9 Strategické a vizionářské myšlení .....	35

2.9.1	Strategické myšlení .....	35
2.9.2	Vizionářské myšlení .....	36
2.10	Organizační kultura .....	36
2.10.1	Co je organizační kultura .....	36
2.10.2	Národní kultura a organizace .....	37
2.10.3	Různé typy organizačních kultur.....	37
3	Náplň práce dnešních manažerů.....	39
3.1	Telekomunikace: pozice supervizora pro plánování a výstavbu datové sítě.....	39
3.2	Výrobní společnost: pozice Senior Manager.....	41
3.3	Výroba plastových oken: pozice obchodního ředitele .....	43
3.4	Obchodně – výrobní společnost: pozice obchodního ředitele.....	45
3.5	Personální agentura: pozice výkonného ředitele .....	46
3.6	Reklamní agentura: pozice ředitele .....	49
3.7	Výsledky dotazníkového šetření a interview .....	50
3.8	Interpretace výsledků .....	51
3.8.1	Manažerské funkce a role.....	51
3.8.2	Management versus leadership .....	52
3.8.3	Ovlivňování a zpětná vazba .....	53
3.8.4	Soustavné zlepšování .....	54
4	Návrhy a doporučení .....	56
4.1	Propojení teoretických znalostí a praktických dovedností.....	56
4.2	Propracovat stimulační techniky .....	56
4.3	Soustavné zlepšování .....	57
4.4	Personální vztahy .....	58
4.5	Cvičební programy pro podporu těla .....	58
5	Závěr.....	59
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam tabulek .....	62
	Seznam obrázků .....	62
	Příloha A – vzor dotazníku.....	63
	Příloha B – životopisy analyzovaných manažerů .....	65



# ÚVOD

„Činnost a osobnost zejména špičkového řídicího pracovníka a jeho postavení v organizaci i mimo ni vzbuzuje velkou pozornost, a to nejen v dané organizaci, ale i u širší veřejnosti. Je to pochopitelné, neboť každý vrcholový manažer je nositelem značné odpovědnosti a pravomoci, jeho rozhodnutí určují současnou i budoucí prosperitu a dynamiku rozvoje organizace, je velmi dobře ekonomicky zajištěn, bývá viděn i jako významná osobnost v určitém regionu. U řídicích pracovníků na nižších úrovních řízení uvedené sice do určité míry také platí, avšak v menším rozsahu.

Pozice špičkového řídicího pracovníka (vrcholového manažera) obvykle u člověka završuje jeho pracovní i životní dráhu, jeho profesní či pracovní kariéru. Tato kariéra představuje plynulý společenský a ekonomický vzestup, který je provázen postupně stále zřetelnějšími symboly moci a vážnosti.

Úspěšná kariéra špičkového řídicího pracovníka bývá navenek značně atraktivní a řada lidí ji proto může vidět jako model či vzor vybízející k následování. Tomuto pojetí nejvíc odpovídají četné biografie a autobiografie mnoha úspěšných vrcholových manažerů a podnikatelů (Tomáš Baťa, Lee Iacocca a další).“<sup>1</sup>

Cílem této diplomové práce je zmapovat relevantní teoretická východiska náplně práce manažerů, na tomto základě analyzovat činnost vrcholových manažerů a následně podat návrhy zaměřené na přípravu a vzdělávání managementu.

Na základě odborné literatury budou vymezeny pojmy řízení, management a teoretické předpoklady práce řídicích pracovníků. Dále bude použita metoda lineární rešerše a kompilace, v praktické části pak dotazníkové šetření, interview, analýza zjištěných dat a komparace získaných údajů.

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení* (str. 175). 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

# 1 ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

Kořeny pojmu „management“ vycházejí z latinského slova „manus“ (v překladu ruka). V angličtině však zdomácněl výraz „manage“ (v překladu vést, řídit, spravovat, ovládat) a následně „management“ (v překladu řízení, vedení, správa).<sup>2</sup>

V úvodu knihy *Management a leadership*<sup>3</sup> je uvedena následující definice:

„Řízení je často charakterizováno jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. V tomto obratu je důležité to, že ukazuje řízení jako účelovou činnost. Lze to rozšířit i tak, že zahrneme i pojetí, podle něhož se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Ona základní definice by pak mohla být rozšířena na: „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“ Ale je v tom ještě více. Definice správně zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdroje, jaký mají manažeři k dispozici. Definici řízení tak lze upravit na: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to dělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“

Efektivně řídit za účelem dosahování výsledků znamená chápat role manažerů a lídrů – co dělají a jak to dělají.

Aktivity řízení a vedení se uplatňují proto, aby k něčemu došlo – aby bylo dosaženo výsledků.

V klasické učebnici managementu<sup>4</sup> dále stojí, že:

- management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit úkolů, které jsou vzájemně provázané
- je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním,
- je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.

Vágner<sup>5</sup> dále uvádí, že pod pojmem management je třeba chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které subjekty managementu užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů.

---

<sup>2</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno, Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. – *Management a leadership* (str. 16). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4 .

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULER, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>5</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno, Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

Nejnovější definování pojmu řízení se více opírá o lidský potenciál: „Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje synergii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.“<sup>6</sup>

## 1.1 Proces řízení

Britské Centrum pro manažerské standardy konstatuje, že hlavním účelem řízení a vedení je „určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“<sup>7</sup>.

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení takové množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti, jaké je jen možné v neustále se měnícím, rozmanitém a turbulentním prostředí, ve kterém manažeři pracují.

Základní pojetí obsahu managementu se dá rozdělit do čtyř nepříliš ostře ohraničených, vzájemně se prolínajících pojetí<sup>8</sup>:

Z historického hlediska prvním pojetím obsahu managementu bylo Faylovo pojetí funkce správy organizační jednotky, ze kterého vychází řada pojetí tzv. **manažerských funkcí**.

V 70. letech 20. století byla kanadským profesorem Henry Mintzbergem vyvolána diskuse o oprávněnosti pojetí manažerských funkcí. Na základě výsledků empirického výzkumu pěti organizačních jednotek (konzultační firmy, výrobně-technologicky orientované firmy, nemocnice, obchodní firmy a školy) a z rozboru obsahu činnosti jejich manažerů pak definoval pojetí tzv. **manažerských rolí**.

Myšlenkově analogické pojetí manažerských funkcí vzniklo v souvislosti s výzkumy úspěšných organizací v první polovině 80. let minulého století, prováděnými poradenskou firmou McKinsey je pojetí tzv. **kritických faktorů úspěchu**, které se snaží koncentrovat pozornost managementu organizace na ty zásadní oblasti manažerské práce, které mají rozhodující význam pro úspěšný výkon poslání i dlouhodobější prosperitu.

Prozatím patrně poslední pojetí vyvěrá z paradigmatu procesního managementu. Vzniklo na počátku 90. let 20. století v důsledku přínosů tzv. reengineeringových přístupů, a na základě výzkumných prací řady autorů, uplatňujících procesní přístup k managementu. Nazývá se **manažerské komponenty** a jejich vazby.

---

<sup>6</sup> GREGAR, A.: *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly* (str. 7). 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 93 str. ISBN 978-80-7318-685-2.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 16). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

<sup>8</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

### 1.1.1 Manažerské funkce

Zakladatelem tohoto pojetí byl Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí správy:<sup>9</sup>

**Plánování** – stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

**Organizování** – zabezpečení potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečnění plánovaných činností.

**Přikazování** – vydávání příkazů podřízeným pracovníkům k provedení pracovních úkolů.

**Koordinace** – sladování činností prováděných podřízenými pracovníky za účelem dosažení cílů organizace.

**Kontrola** – ověření, zda-li je skutečnost v souladu s plánem a pokud tomu tak není, přijetí příslušných závěrů a provedení opatření k odstranění nesouladu mezi plánem a realitou.

Angličan Lyndal F. Urwick později rozšířil Faylovo členění funkcí o další dvě:

**Zkoumání**, resp. rozbor – jde o nejružnější podoby analytické činnosti, jejichž společným cílem je nalézat příčiny jevů.

**Komunikace** – touto funkcí byla míněna verbální i nonverbální výměna myšlenek a informací mezi lidmi uvnitř organizace.

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování...) mohou být jednotlivými manažery upřednostňovány podle jejich osobních preferencí a schopností či dle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

„Ale tento klasický pohled byl a je zpochybňován empiriky, jako jsou Henry Mintzberg a Rosemary Stewartová, kteří zkoumali, jak manažeři skutečně tráví svůj čas. Zjistili, že práce manažerů je rozkouskovaná a rozmanitá a že v ní jde o neustálé přizpůsobování se situaci. Do značné míry je ovládána událostmi, které mají manažeři jen málo pod kontrolou, a dynamickou sítí vzájemných vztahů s ostatními lidmi. Manažeři se pokoušejí mít pod kontrolou své okolí, své prostředí, ale někdy má toto okolí, toto prostředí pod kontrolou je samé. Mohou se vědomě nebo bezděky snažit o plánování, organizování, řízení a kontrolu, ale jejich život se téměř nevyhnutelně stává neuspořádaným sledem událostí a náhod.

Podle uvedených empiriků je řízení proces obsahující směsici racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních, na momentálním úsudku založených činností. Jde tudíž jak o vědu, tak o umění. Nicméně, klasičtí teoretici definovali hlavní procesy řízení; nepokoušeli se popisovat to, jak manažeři skutečně tráví svůj čas.“<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 16). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

### 1.1.2 Manažerské role

Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. Proto Henri Mintzberg vyvolal v 70. letech minulého století diskusi o oprávněnosti manažerských funkcí. Porovnával skutečnost a mýty o tom, co manažeři doopravdy dělají, tedy zda jejich klíčové činnosti odpovídají manažerským funkcím. V závěrech svého výzkumu z pěti organizací tvrdí, že realita činnosti manažerů se dá shrnout do deseti manažerských rolí. Tyto role navíc člení do tří skupin rolí, které jsou přítomny v činnosti všech manažerů, bez ohledu na typ organizace.<sup>11</sup>

**Tab. č. 1: Členění manažerských rolí podle Mintzberga**

skupiny manažerských rolí	manažerské role
interpersonální role	představitel
	„vůdce“ (lídr)
	spojovací článek
informační role	monitorující příjemce informací
	šířitel informací
	mluvčí
rozhodovací role	podnikatel
	řešitel problémů
	alokátor zdrojů
	vyjednávač

Zdroj: VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního* (str. 101). 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

Mintzberg upozorňuje, že všech deset manažerských rolí je vzájemně propojeno a také se kvalitativně podmiňují.

Podívejme se nyní blížeji na obsah jednotlivých rolí, tedy co je dle Mintzberga náplní práce manažerů<sup>12</sup>.

V mezilidských vztazích (**interpersonální role**) vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

---

<sup>11</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

Jako **představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Generální ředitel přichází na setkání s novými pracovníky, zahajuje provoz nové pobočky, hovoří s postiženými dětmi v sociálním zařízení, podporovaném firmou. V takovýchto situacích vystupuje především jako nositel role, tzn. neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy. Takovýto úkol by snadno zvládnul některý z jeho zástupců nebo dokonce jejich podřízených. To, co však přítomní nejvíce oceňují a co se pro ně stává stimulem do další práce, je právě to, že generální ředitel přišel osobně.

Jako **vedoucí** vystupuje manažer ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se usměrnit jejich práci, motivovat, vysledovat jejich silné stránky stejně jako nedostatky a uvažuje o vhodných formách jejich rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají podřízení splnit v dalším období.

Manažer vykonává roli **spojovatele** v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary firmy a vztahy mezi organizací a okolím.

**Informační role** vycházejí z informací, které manažer získává, a jež dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

V roli **pozorovatele** vyhledává manažer informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z okolí. Tyto informace získává jak formálními cestami (porady, informační sítě, tisk), tak z neformálních zdrojů (rozhovory, recepce, sportovní kluby).

**Šířitelem** informací, které získal manažer zvenčí, je skrze svou roli poradce, a šířitelem interních informací svým podřízeným prostřednictvím role vedoucího. Informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr. Záleží pouze na něm, nakolik bude považovat tu či onu informaci za potřebnou a vhodnou pro ostatní a zda ji rozšíří nebo si ji uchová pro sebe.

**Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči ostatním útvarům. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti, hájí zájmy organizace a brání ji před napadením.

Rozhodování manažera (**rozhodovací role**) znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě jeho autority a přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, alokátora / distributora zdrojů a vyjednavče.

V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty, mění technologie anebo adaptuje starší technologie. Podnikání je činnost, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu.

Jako **řešitel rušivých událostí** musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity obvykle neprobíhají hladce a manažeři musejí překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím. Tak manažeři navracují organizacím stabilitu, odstraňují rozpory mezi stranami nebo mezi cíli.

**Distributor zdrojů** hospodaří se zdroji jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. V době hojnosti je to poměrně snadné, většinou však organizace pracují v podmínkách nedostatku zdrojů. Manažer dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o

optimální nasazení a maximální využití zdrojů na základě informací, jež získal jako pozorovatel. Prosazuje svůj nadhled při diskusi s jednotlivými podřízenými, kteří se z pochopitelných důvodů dožadují maximálního přísunu zdrojů.

Role **vyjednavče** se projevuje v různých typech jednání. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více času věnují vyjednávání.

Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. Zatímco finanční manažer působí hodně v informačních rolích, obchodník se věnuje zejména své úloze vyjednavče a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitele rušivých událostí.

V průběhu času bylo těchto deset rolí doplněno o další.

**Tab. č. 2: Doplňující manažerská role podle Chunga**

administrativní role	administrátor
	sledovatel a kontrolor
	správce rozpočtů

Zdroj: VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního* (str. 102). 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

### 1.1.3 Kritické faktory úspěchu

Prosperita organizace závisí na celé řadě faktorů. Pojetí kritických faktorů úspěchu (angl. *Critical Success Factors* – „CSF“) je založeno na doporučení věnovat hlavní manažerskou pozornost těm faktorům, které mají kritický význam z hlediska dlouhodobé prosperity organizace<sup>13</sup>.

Existuje několik variant „CSF“ (uvedeny jsou tři nejznámější):

- koncepce „7S“ (strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti),
- koncepce Kae H. Chunga (strategie, lidské zdroje, operační systém),
- koncepce opírající se o systémové přístupy (podnikatelská činnost, organizační struktura, nástroje manažerské práce, vhodní pracovníci).

<sup>13</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

### 1.1.4 Manažerské komponenty a jejich vazby

Posun paradigmatu v managementu vyvolal i nový pohled na kritické faktory úspěchu. Dále uvádím Mormonovo pojetí obsahu managementu, které je považováno za nejvýstižnější pojetí obsahu managementu a současně za kompatibilní model v návaznosti na probíhající posun paradigmatu managementu. Tento model obsahuje následující manažerské komponenty<sup>14</sup>:

- okolní prostředí,
- plánování,
- organizování,
- manažerské procesy,
- kontrolování,
- rozhodování,
- lidské zdroje,
- organizační kulturu,
- informační systémy a komunikace.

## 1.2 Kdo je to manažer

Vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník – manažer. Ten reprezentuje zájmy hospodářské organizace na svěřeném úseku, organizace na něj deleguje jistou odpovědnost a pravomoc a také mu dává důvěru. Manažer zpravidla disponuje dosti nepřesně stanoveným souborem znalostí a dovedností.<sup>15</sup>

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři samozřejmě jsou také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři konkrétně:

- zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má;
- uplatňují vizionářský způsob vedení lidí;
- plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny;

---

<sup>14</sup> VÁGNER, I.: Management z pohledu všeobecného a celostního. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.



- ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává;
- iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu;
- rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně;
- předcházejí problémům a rychle řeší ty, které se nečekaně objevily;
- soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.<sup>16</sup>

Manažeři jsou lidé, kteří v organizaci odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů. Podle svého postavení v organizaci se dělí na liniové, střední a vrcholové<sup>17</sup>.

### 1.2.1 Linioví manažeři (nižší manažeři)

- se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to např. mistři ve výrobní jednotce, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby a řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Jedná se vlastně o operativní řízení.

### 1.2.2 Střední manažeři

- odpovídají za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků. Názvy funkcí jsou různé (stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska atd.). Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení hlavních organizačních cílů. Obvykle jsou autory taktických plánů, proto hovoříme o taktické úrovni řízení.

### 1.2.3 Vrcholoví manažeři (top manažeři)

- jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie (jedná se tedy o strategické řízení). Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Kanaďan Lawrence J. Peter ve své knize *The Peter Principle* (Peterův princip) tvrdí, že „v hierarchii podniku se snaží každý zaměstnanec dosáhnout své hladiny neschopnosti“, jinými slovy, snaží se být povýšen, a to postupně, až tam, kde už je zcela nekompetentní. Dr. Peter je tedy vlastně zakladatelem hierarchologie, vědy o hierarchiích, tedy organizacích, které své zaměstnance řadí žebříkovitě, podle řádu či stupně, ale hlavně podle pozice (pozor, ne schopnosti).<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 38). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>18</sup> BIRCH, P.: *Leadership*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN: 80-251-0551-2.

### 1.3 Rovnice úspěšného managementu

Jak uvádí Vágner<sup>19</sup>, je základním předpokladem pro úspěch managementu naplnění požadavků formulovaných v tzv. „rovnici úspěšného managementu“: ZNÁT, UMĚT, CHTÍT, STAČIT.

**Znát** vyjadřuje požadavek znalosti základních faktorů objektu managementu a znalosti nejnovějších poznatků teorie a praxe managementu.

**Umět** představuje dovednosti a schopnosti modifikace a aplikace výše uvedených znalostí v konkrétních situacích a podmínkách. Samotné manažerské znalosti nemohou samozřejmě zaručit manažerský úspěch, teprve manažerské dovednosti a schopnosti umožňují implementovat znalosti v praxi. Manažerské dovednosti lze získat praktickými zkušenostmi a tréninkem.

**Chtít** vyžaduje vůli a úsilí pracovat na sobě, vést druhé za účelem dosahování vytyčených cílů a prosazovat změny.

Existují lidé, kteří mají dobré manažerské znalosti a umí je dobře aplikovat, nicméně postrádají (třeba jen dočasně) vůli k vynakládání manažerského úsilí. Toto úsilí je v případě poctivého výkonu manažerských aktivit mimořádně náročné. Jakmile jedinec zná, umí a chce, je úspěch managementu již blízko.

**Stačit** pak vyjadřuje požadavek objektivní reflexe manažerských předpokladů a hodnocení vlastní manažerské činnosti. Ne každý člověk je od přírody vybaven potřebnými osobnostními předpoklady pro management. Je nesporné, že v populaci převažují nemanžerské typy lidí. Přes tento fakt existuje stále mnoho takových, kteří nejsou schopni si přiznat, že management je jejich přirozenou slabinou a derou se tam, kam svým profilem nepatří.

### 1.4 Rozdíly mezi řízením a vedením (management vs. leadership)

Vést znamená podle Oxfordského slovníku angličtiny „způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod“. Lídři určují směr a získávají další lidi pro to, aby je následovali. Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich stimulování k dosažení stanovených cílů.<sup>20</sup>

Vedení je záležitostí ducha, složeného z osobnosti a vize, jejichž uplatnění v praxi je opravdové umění. Management je záležitost mysli. Je to spíše otázka přesných statistických

---

<sup>19</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

propočtů, metod, harmonogramů a rutiny. Jeho praktikování je věda. Manažeři jsou nutní, vedoucí (lídři) jsou neodmyslitelní<sup>21</sup>

Velmi obecně řečeno, většinou se manažeři více zajímají o úkol a vůdci zase o lidi. Jedna z věcí, která charakterizuje velké vůdce, je, že dosáhnou úkolu. Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy tkví v tom, že vůdce si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých, zatímco manažer s největší pravděpodobností ne.<sup>22</sup>

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Mezi procesy řízení a vedení však lze rozlišovat.

Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.

Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Tento rozdíl je důležitý. Řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam, kde jsou zapojeni lidé je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení. Nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte být také dobrým lídrem lidí.<sup>23</sup>

Zaleznik a Kotter rozlišují mezi lídry a manažery. Tyto rozdíly jsou shrnuty v tabulkách 3 a 4.

---

<sup>21</sup> ADAIR, J.: *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN: 80-86851-00-1.

<sup>22</sup> BIRCH, P.: *Leadership*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN: 80-251-0551-2.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

**Tab. č. 3: Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)**

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz na racionalitu a kontrolu.</li> <li>• Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.</li> <li>• Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.</li> <li>• Podřízení úzce zaměřeným účelům.</li> <li>• Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.</li> <li>• Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřenost novým možnostem.</li> <li>• Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.</li> <li>• Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.</li> <li>• Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci.</li> <li>• Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.</li> <li>• Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.</li> </ul>

**Tab. č. 4: Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)**

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.</li> <li>• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.</li> <li>• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.</li> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.</li> <li>• Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.</li> </ul>

Zdroj: ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 17). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

Tyto analýzy ukazují, že klíčovými slovy charakterizujícími vedení jsou: změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a sešikování a motivování lidí.

Klíčovými slovy charakterizujícími řízení jsou: organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita a kontrola, reagování na situace a nechuť riskovat.

Dle Armstronga by tak na nejvyšší pozici měl být lídr, na nižším stupni pak manažeři a následně opět lídři – jako předáci pracovních skupin, oddělení nebo pracovních čt.

Za zamyšlení však stojí i jiný vyskytující se odborný názor (Bennis a Nanus) na vztah pojmů „leadership“ a „management“, podle něhož<sup>24</sup>:

- „leadership“ znamená „dělat správné věci“, zejména vytyčovat správné cíle, ucelenou činnost či proces;
- „management“ slouží k tomu, aby se „věci dělaly správně“, tzn. aby se dosahovalo vytyčených cílů účinnými způsoby a využíváním nejlepších prostředků.

Dle publikace Bedrnová – Nový a kol.<sup>25</sup> se vůdcovství velmi často „spojuje s vyšší mírou vlivu na jiné osoby, kterou člověku „propůjčuje“ jeho tzv. charisma. Jde o mimořádné působení specifických osobnostních předpokladů jedince, které v koincidenci s vnějšími podmínkami výrazně zvyšuje rozsah jeho vlivu na široké okolí.“

Lídři se nerodí, ale vychovávají. Schopnost vést není záležitost genů. Vést se učíme při práci. Vůdcovství je o dávání smyslu pracovním životům druhých.

---

<sup>24</sup> VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

**Tab. č. 5: Pět nejdůležitějších věcí, které se očekávají od vůdců na všech úrovních**

Vrcholní vůdci	Vůdci na střední úrovni	Čerství absolventi / Začínající vůdci
Vize (61%)	Schopnost motivovat ostatní (43%)	Pracovitost (64%)
Schopnost motivovat ostatní (37%)	Rozhodnost (54%)	Aktivita (57%)
Rozhodnost (47%)	Zkušenost v oboru (70%)	Inteligence (63%)
Schopnost řešit krizi (56%)	Schopnost vytváření sítě (57%)	Spolehlivost (61%)
Upřímnost a poctivost (48%)	Delegování pravomocí (43%)	Ambice (64%)

Pozn.: V závorkách jsou uvedena procenta vyjadřující spokojenost.

Zdroj: OWEN, J.: *Úspěšný vůdce - 50 klíčových dovedností, zkušenosti 1000 vůdčích osobností* (str. 35). 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-86929-33-0.

Obecně se dá říci, že to, co dobří lídři dělají, je vytváření správného prostoru pro lidi, aby mohli dobře pracovat bez dozoru. V následujícím přehledu je deset nejdůležitějších požadavků na chování lídra podle pořadí důležitosti.

**Tab. č. 6: Nejdůležitější požadavky na chování lídra**

pořadí	Faktor
1.	Projevuje nadšení.
2.	Podporuje ostatní lidi a pomáhá jim.
3.	Uznává a oceňuje úsilí jednotlivců.
4.	Naslouchá nápadům a problémům lidí.
5.	Udává směr.
6.	Projevuje se jako osobně čestný a poctivý.
7.	Dělá to, co říká.
8.	Povzbuzuje k týmové práci.
9.	Aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby.
10.	Vytváří předpoklady pro rozvoj ostatních lidí.

Zdroj: ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 32). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4. Pro potřeby DP upraveno.

## 1.5 Styly vedení a řízení

Lídrři a manažeři mohou při jednání se svým personálem uplatňovat různé přístupy. Přístup, který lídr nebo manažer uplatňuje, se nazývá jeho stylem řízení. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly.<sup>26</sup>

### 1.5.1 Autoritativní styl

Při autoritativním stylu řízení jsou moc i rozhodování soustředěny do rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly. Komunikace je jednosměrná, shora dolů. Za výhodu je označováno dosažení stabilního výkonu pracovníků. Za nevýhodu pak potlačení individuální motivace a iniciativy. Typickým příkladem jsou řetězce rychlého občerstvení, supermarkety nebo vojenské organizace.

### 1.5.2 Demokratický styl

Při tomto stylu řízení vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je v tomto případě obousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se rozhodování účastní. Za nevýhodu se dá označit časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. Na tomto principu řízení funguje celá řada firem.

### 1.5.3 Liberální styl

Vedoucí v liberálním stylu plně ponechává řízení práce na svých pracovnících, svou autoritu přenechává skupině, která si tak sama řeší rozdělování a postup práce. Komunikace je převážně horizontální (mezi jednotlivými členy). Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho vedoucí zasahoval. Nevýhodou je bezcílné tápání ve chvílích, kdy je vedoucí potřeba. Tento styl se využívá zřídka, zejména u expertních týmů nebo u kreativních pracovníků.

Žádný styl není nejlepší. Každý má svá pro a proti. Často se objevuje názor, že demokratický styl je optimální, není to ale pravda. Tytéž výsledky můžeme pozorovat i při výchově dětí (u některých dětí a v některých situacích demokratická výchova prostě selhává).

V následujícím textu jsou uvedeny příklady protichůdných stylů<sup>27</sup>:

- Charismatický / necharismatický

Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou auru. Jsou to vizionáři, kteří jsou orientovaní na úspěch, promyšleně na sebe berou vy kalkulované riziko a jsou dobří v komunikaci.

---

<sup>26</sup> DAŇKOVÁ, M.: Koučování: Kdy jak a proč. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN: 978-80-247-2047-0.

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

Necharismatictí vedoucí spoléhají především na své znalosti, své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou tichou, nenápadnou kontrolu a chladný, analytický přístup k zacházení s problémy. Jedná se o manažery ve smyslu výše uvedených definic.

- Autokratický / demokratický

Autokratictí nadřízení vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne (manažerský přístup k řízení).

Demokratictí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.

- Umožňovatel / kontrolor

Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů, jsou skuteční vůdci.

Kontroloři, nebo spíše manažeři, manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

**Tab. č. 7: Styly řízení a jejich účinnost**

<b>Základní styly řízení</b>	<b>Styl s nízkou účinností</b>	<b>Styl s vysokou účinností</b>
<b>orientovaný na postupy</b>	zkostnatělé uplatňování předpisů	byrokratický přístup
<b>orientovaný na vztahy</b>	uplatňování líbivé politiky	podporující přístup
<b>orientovaný na úkoly</b>	autokratický přístup	podněcující přístup
<b>orientovaný na integraci</b>	kompromisní přístup	integrující přístup

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení* (str. 156). 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

Bedrnová – Nový a kol.<sup>28</sup> ve své práci dále uvádějí, že v případě stylu zaměřeného na postupy se řídicí pracovník věnuje především záležitostem metodických postupů a systémů a preferuje stabilní prostředí. Jako byrokrat dobře ovládá rutinu a především střeží organizační a řídicí pravidla. Může však také zkostnatěle lpět na pravidlech a postupech, a to i v situacích, které vyžadují pružné přizpůsobení.

Na vztahy orientovaný řídicí pracovník dává přednost kontaktům mezi lidmi a potřebám řízení pracovníků. Může volit podporující přístup orientovaný na rozvoj řízených pracovníků, který chápe jako přístup umožňující jejich dlouhodobou výkonnost. Může však také

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.



uplatňovat líbivou politiku v duchu přesvědčení, že udržování pohody přispěje ke spokojenosti pracovníků, která posléze podnítl jejich výkonnost.

Úkolově orientovaný řídicí pracovník se zaměřuje jen na výkony. Pokud volí podněcující přístup, stanovuje náročné, ale reálné cíle a pracovníky přesvědčuje svou odborností. Dává-li však přednost autokratickému přístupu, zpravidla pracovníky přetěžuje a odvolává se při tom na autoritu podniku.

Na integraci zaměřený řídicí pracovník usiluje o souběžné respektování potřeb lidí i úkolů. V pozitivním případě podporuje kooperativu a od pracovníků vyžaduje orientaci na cíle. V opačném případě bývá nerozhodný, vyhýbá se konfrontacím a snaží se vše zvládat kompromisy.

Uvedený model ukazuje, jak obtížné je úsilí překonat určitou schematičnost v přístupu k výkladu činnosti řídicích pracovníků a jejich působení na řízené pracovníky. Ani při nejlepší vůli se totiž nedá obsáhnout množství, rozmanitost a složitost všech faktorů, které se promítají do stylu jejich řídicí práce. Proto je také pro současný trend řízení charakteristický důraz na komplexnost přístupu řídicího pracovníka k řízení a na jeho flexibilitu.

## 2 CO MANAŽEŘI SKUTEČNĚ DĚLAJÍ

Od druhé poloviny osmdesátých let dvacátého století dochází k novým diskusím o podstatě managementu. „První linii kritiky tradice představují zjištění sociologů o skutečné náplni práce manažerů. Podle těchto zjištění je realita manažerské práce na míle vzdálena klasické teorii. V rozporu s představou strategického řízení podniku z patřičného nadhledu a odstupu bylo opakovaně zjištěno, že manažeři, včetně vrcholových, tráví většinu svého času rozhovory s lidmi, pracují dlouhé hodiny ve vyčerpávajícím tempu, jejich aktivity jsou různorodé, fragmentární a operativní a málokdy mají dostatek času na anticipaci problémů a krizí. V návaznosti na tato zjištění je doporučováno, aby v případě manažerů byla věnována zvýšená pozornost umění organizovat si svůj čas a komunikovat a spolupracovat s lidmi.

V souladu s těmito názory je i kritika ze strany zaměstnavatelů nespokojených s úrovní přípravy manažerů. Hlavním argumentem je skutečnost, že tradiční důraz na analytické techniky se v praxi neosvědčuje. Z hlediska zaměstnavatelů jsou mnohem podstatnější vůdcovské schopnosti manažerů, umění poskytovat lidem perspektivu a dovednost formovat podnikovou kulturu, jež je v souladu s hodnotami a cíli organizace.

S postmodernismem koresponduje v rovině psychologické Shotterovo pojetí manažera (1993) jako praktického autora. V jeho podání není dobrý management založen na aplikaci vědecké teorie, ale na umění poskytovat lidem v organizaci srozumitelné formulace toho, co se dělo a děje. V reálném životě manažer nikdy nepracuje za vybraných podmínek, nikdy neřeší situace jakoby zvenčí. Je vždy naopak plně zapojen do celého interakčního kontextu řízení a musí se jej snažit, na základě svých znalostí a pochopení, ovlivnit a usměrnit. Jinými slovy, ve spolupráci s lidmi vytváří manažer historii a příběh své vlastní organizace.

V praxi velmi důležitá fáze formulace a definice problému, jež předchází jeho vlastnímu řešení, bývala např. v tradičních přístupech přehlížena a manažeři se měli rozhodovat v předem daných modelových situacích. Naučili se tak správně řešit stovky problémů jiných firem, ale nebyli připraveni na praktické zvládnutí potíží ve svých vlastních organizacích.“<sup>29</sup>

Následující text uvádí určité typické charakteristiky manažerské práce<sup>30</sup>:

- Reakce na okolnosti

Především manažeři jsou těmi, kdo na něco reagují. Reagují na okolnosti a jen zřídka tráví více času systematickým přístupem k řešení problémů a rozhodování. Tráví hodně času tím, že odstraňují potíže, vyjednávají a radí.

- Volba

Manažeři obvykle nepracují v rámci přísně stanovených hranic. Požadavky na jejich výsledky bývají sice dobře definované, ale oni sami musejí volit způsob, jak těchto výsledků dosáhnout.

---

<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení* (str. 23-24). 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

- **Komunikace**

Manažeři tráví většinu svého času rozhovory s druhými lidmi, navíc obvykle během krátkých setkání.

- **Jak manažeři pracují**

Na jednotlivé činnosti nebo na systematické plánování se vynakládá jen málo času. Vytváření plánu bývá obvykle součástí každodenních aktivit. Manažeři tráví mnoho času vysvětlováním toho, co dělají, a udržováním neformálních vztahů.

## **2.1 Fragmentální povaha manažerské práce**

Pro aktivity manažerů je charakteristická fragmentace, krátký čas a proměnlivost. To má celkem čtyři důvody<sup>31</sup>:

Manažeři tráví většinu svého pracovního dne jednáním s lidmi, kteří se chovají nepředvídatelně a z manažerova pohledu neracionálně. To se týká i členů vlastních týmů a kolegů.

Manažeři jsou soustavně vyrušováni. Jsou jim neustále předkládány náhlé, nečekané požadavky, což omezuje jejich schopnost mít svůj čas a práci pod kontrolou.

Manažeři se musejí zabývat situacemi v okamžiku jejich vzniku, což obvykle znamená, že jsou narušeny jejich původní plány.

V turbulentních podmínkách nejspíš manažeři nemají jasno v tom, co se od nich v případě vzniku nějaké nové situace očekává, a proto mají sklon zabývat se bezprostředními problémy spíše ad hoc, než aby se pokoušeli jim předcházet.

## **2.2 Komunikování**

O manažerské roli lze říci, že ji z 20% tvoří nějaká konkrétní práce a z 80% komunikování. Lidé uznávají potřebu komunikovat, avšak mnozí to považují za obtížné.

„Existuje velmi těsný vztah mezi osobností člověka a všemi formami jeho projevů, mezi které patří především jeho činnost. Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je v tomto ohledu sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při nichž manažer uplatňuje svůj osobní příklad a překračuje své původní odborné profesní zaměření. Neusiluje již pouze o to, aby se jeho vizitkou staly jen splněné úkoly. Jde mu více o to, aby to byli také, nebo dokonce hlavně, pracovníci, které řídí. Prostřednictvím interakce komunikace uskutečňuje každý vedoucí konkrétní řídicí akty, své působení na pracovníky.“<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení* (str. 156). 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

Jo Owen navíc správně podotýká: „Dobří lídři mají dvě uši a jedna ústa a užívají je v tomto poměru. Naslouchání je stejně tak důležité jako mluvení.“<sup>33</sup>

## 2.3 Stimulace a motivování

Řídící činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky, resp. na organizovanou pracovní skupinu. Obsahem řídicí činnosti je proto i ovlivňování motivace řízených pracovníků, nebo širěji vedení lidí. Jde o ovlivňování motivace lidí vzhledem k pracovním úkolům i k plánovaným záměrům organizace.<sup>34</sup>

„Stimulování lidí je jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém je žádoucí, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře stimulovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivováni sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba stimulace.“<sup>35</sup>

Většina z nás však potřebuje být stimulována zvnějšku. Organizace obecně může poskytovat podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké úrovně stimulace tím, že nabízí pobídky a odměny, příp. příležitosti pro vzdělávání a růst. Nicméně právě manažeři mají významnou úlohu při využívání svých stimulačních dovedností v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydávali to nejlepší, a při tom mohou navíc využívat stimulačních procesů, které jsou v organizaci k dispozici.

Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně stimulace patří:

- Dohodnout se na náročných, nicméně dosažitelných cílech.
- Vyjasnit, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
- Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
- Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
- Za úspěšné výsledky nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala.
- Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
- Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samotnému rozhodování.
- Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět stimulovat.
- Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování jejich výkonu.
- Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

---

<sup>33</sup> OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem* (str. 25). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN: 80-247-1726-3.

<sup>34</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership* (str. 70). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

## 2.4 Zpětná vazba

Lidé potřebují vědět, jak pracují, aby pokračovali v práci správným směrem nebo chápali, co mají udělat pro zlepšení své práce. Prostřednictvím zpětnovazební informace poznávají, jak efektivní jsou jejich kroky, a na základě těchto informací upravují své chování.

V ideálním případě je zpětná vazba zabudována do vlastní práce. Pracovník by měl být schopen sám sledovat, jak pracuje, aby mohl ihned iniciovat kroky k případné nápravě. Protože to není vždy snadné, je povinností manažera zabezpečovat zpětnou vazbu. Ta by měla být poskytována pravidelně, zejména pak po splnění konkrétního úkolu nebo projektu. Může být však také poskytována v průběhu formálnějších setkání za účelem zkoumání pracovního výkonu pracovníka.<sup>36</sup>

V mnoha podnicích byly zavedeny formální způsoby hlášení a vyhodnocování výkonů pracovníků na speciálních formulářích. Hodnota těchto hlášení je různá, mohou být buď úplně k ničemu (když informují špatně), anebo jsou tím nejhodnotnějším dokumentem, jaký nadřízený zpracovává.

Mnoho podniků vyžaduje, aby takovéto hlášení bylo prodiskutováno s pracovníkem, jehož se týká, dříve, než je postoupeno výše. Vhodná doba k tomu, aby byl podřízený upozorněn na své nedostatky, rozhodně není až na konci období. Vyhodnocování a zvyšování výkonu pracovníka nebo jeho zařazení do vyšší platové třídy je každodenní povinností a odpovědností nadřízeného. Hlášení samotné je tak pouze zrcadlem, které odráží výkon, a to především výkon samotného nadřízeného.<sup>37</sup>

Poskytování zpětné vazby bývá především při vytýkání a kritizování výsledků vysoce diplomatickou záležitostí a úroveň jejího podání koresponduje s úrovní komunikačních schopností a empatie manažera. Účelem poskytnutí zpětné vazby má být náprava chování nebo výsledků hodnoceného pracovníka resp. týmu, nikoliv zesměšnění či dokonce urážení. V tomto poskytování zpětné vazby navazuje na předchozí dva body, tedy stimulování a umění komunikovat.

### 2.4.1 Získání zpětné vazby a její využívání ve vlastní práci

Manažeři zpětnou vazbu poskytují i získávají. Jsou-li na straně toho, kdo zpětnou vazbu získává, musejí být připraveni podívat se objektivně na to, co slyší. Je dosti snadné přijímat pozitivní zpětnou vazbu, ale negativní zpětná vazba, ať už je jakkoli opatrně či taktně pronesená, může vyvolat zlost, odpor a neochotu něco udělat. A to dokonce mnohdy i v takovém případě, kdy jen poukáže na to, jak něco zlepšit. Proto je poskytování zpětné vazby především diplomatickou záležitostí a úroveň jejího podání koresponduje s úrovní komunikačních dovedností a schopností empatie. Ti, jimž se dostává zpětné vazby, mají právo

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

<sup>37</sup> FULLER, D.: *Vést nebo být veden*. 2. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 208 s. ISBN: 80-86851-03-6.

se dožadovat vysvětlení, z čeho zpětná vazba vychází, proto se doporučuje vycházet výhradně ze skutečných událostí.

## 2.5 Autorita

Manažeři potřebují mít určitou autoritu k dosažení či prosazení toho, aby se něco udělalo. Očekává se od nich, že je budou jejich týmy respektovat a následovat jejich vedení, i když to nutně neznamená, že jim budou nařizovat, co mají dělat. Může to znamenat třeba jen účinné stijulování, podporu a přesvědčování. Efektivní manažeři vedou a udávají směr a jejich týmy je následují, aniž by k tomu byly nuceny používáním nějakých pravomocí, nějaké autority typu nařizování a kontrola.<sup>38</sup>

Někteří teoretici (např. Charles Handy) zastávají vytváření kultury shody s důrazem na sílu decentralizace, posilování pravomocí pracovníků a na autonomní, samostatně se řídící týmy. Autorita se lépe uplatňuje spíše v podobě řízení na základě dohody, než v podobě řízení na základě ovládání. Manažeři, kteří se do značné míry opírají o autoritu založenou na postavení, bývají méně úspěšní než ti, jejichž autorita spočívá v respektu, který u svého týmu získali svými schopnostmi vést a dosahovat výsledků a na základě své odbornosti.

Díky autoritě je manažerům nasloucháno. Prosazují plnění úkolů a jiní lidé zaznamenávají, co řekli, a řídí se tím. Dobří manažeři ukazují svou autoritu vlastním chováním. Spoléhají spíše na autoritu odbornosti, moudrosti a rozvážnosti než na autoritu moci.

Abyste měli autoritu, musíte:

- být dobří v tom, co děláte jako lídři, manažeři, odborníci nebo ve všech těchto rolích;
- být schopni jasně, stručně a přesvědčivě definovat to, co od lidí očekáváte;
- demonstrovat, že víte, kam jdete, co děláte a proč to děláte;
- v případě nutnosti vysvětlovat smysl a směřování akce, kterou podnikáte;
- vést lidi vlastním příkladem;
- akceptovat, že vaše autorita není absolutní, že existuje pouze tehdy, uznávají-li ji ostatní;
- být rozhodní, ale vyhýbat se rozhodování bez důkladného myšlení;
- dosáhnout toho, aby lidé akceptovali to, že nastanou příležitosti, že to, co řeknete, bude platit – vy zodpovídáte za práci a konečné rozhodnutí je vždy na vás;
- mít sebedůvěru a demonstrovat to všem, jichž se to týká;
- být dobří v komunikování a zajišťovat, aby lidé přesně věděli, co se od nich očekává.

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

## 2.6 Uplatňování moci

Moc je schopnost přinutit jiné lidi, aby dělali to, co chcete vy. Existuje pět způsobů, jak může být moc uplatňována:

- pomocí uplatňování schopnosti vést (leadership);
- demonstrováním své odbornosti (moc má ten, kdo zná - řízení);
- využíváním postavení a pravomoci manažera (řízení);
- nabízením odměn za projevovou ochotu, za vyhovění (řízení);
- naznačováním, že neochota či nevyhovění bude znamenat trest (řízení).

Zodpovědné uplatňování moci znamená, že manažeři vynakládají své nejlepší síly na to, aby získali souhlas na základě využívání své schopnosti vést a své odbornosti. To může být podpořeno pravomocí, ale postavení, funkce manažera nestačí. Uplácení lidí pomocí odměn bude fungovat pouze krátkodobě, pokud vůbec. Donucování bude mít nejspíš také jen krátkodobé účinky, navíc je nevhodným základem pro dlouhodobé produktivní vztahy.

Moc je třeba používat zralým způsobem a s patřičnou dávkou sebeovládání, protože jak je známo, je moc opojná. Je také důležité citlivě vnímat, jaké typy moci jsou u různých lidí neefektivnější (například odborníci respektují odbornost). Nicméně ti, kdo moc úspěšně používají, hledají obvykle způsoby, jak ji investovat k zabezpečení stále vyššího pozitivního užitku používání moci.

## 2.7 Delegování

Delegování je nejefektivnějším nástrojem vedoucího pracovníka. Dá se označit za vítězství, protože vedoucímu uvolňuje čas, a těm, kteří jsou pověřeni, umožňuje další rozvoj. Z hlediska provedení je to však velmi obtížná věc, ačkoliv si většina lidí představuje, že zbavit se práce by mohlo být jednoduché.<sup>39</sup> Delegování je věcí důvěry.

**Tab. č. 8: Vztah vedení a provádění úkolů na různých úrovních vedení**

	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
vrcholový manažer	90%	10%
manažer na střední úrovni		
manažer první linie	30%	70%

Zdroj: CHOBOTOVÁ, M. - POBOŘIL, M.: *Manažerské metody a techniky* (str. 40). 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 67 s. ISBN: 80-86764-22-2.

<sup>39</sup> BIRCH, P.: *Leadership*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN: 80-251-0551-2.

Klíčový rozdíl mezi koučováním a delegováním je ten, že při delegování se o cílech vyjednává mnohem tvrději než při koučování. Když je někdo koučován proto, aby dosáhl osobního zlepšení, a on to chce vzít zvolna, pak se ho jeho kouč může ptát a navrhovat úkoly, ale rozhodnutí je na něm. Pokud však má být někdo pověřen a osoba, která má být pověřena to chce vzít zvolna, je tu možnost tuto osobu ničím nepověřit.

## 2.8 Napomáhání, koučování

Oxfordský slovník angličtiny definuje napomáhání (angl. *facilitation*) jako „ulehčování věci, vytváření příznivých podmínek, pomoc při pohybu vpřed.“ Manažeři pracují ve vztahu k členům svého týmu jako napomahatelé (též facilitátoři), když je podporují a přispívají k jejich rozvoji pomocí zlepšování jejich dovedností a schopností, čímž jim pomáhají pokročit vpřed.<sup>40</sup>

Všechny personální a sociální procesy, které se odehrávají v podniku, lze chápat i jako aktivity jednotlivých řídicích pracovníků na různých úrovních řízení. Tito svou činností bezprostředně i zprostředkovaně působí na jednotlivé pracovníky a pracovní skupiny, podněcují jejich pracovní ochotu a jejich způsobilost podávat co nejlepší výkony. Ovlivňují však také jejich spokojenost v práci a ve firmě, iniciují a usměrňují další rozvoj jejich pracovních a širších osobnostních předpokladů.<sup>41</sup>

V každé organizaci je tedy řídicí pracovník tím, kdo uvádí věci v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost v podniku probíhajících procesů. Není tedy nezbytné manažera a jeho řídicí činnost analyzovat v kontextu všech aspektů, které v sobě zahrnuje řízení. Půjde v něm především o jeho kvality důležité pro vedení lidí a o činnosti, které ve vztahu k nim jako jejich vedoucí realizuje. Řídicího pracovníka lze z tohoto hlediska brát spíše jako vedoucího nebo, jak se s tím dnes často rovněž setkáváme, dokonce spíše jako kouče. Ne náhodou připomíná toto označení trenéra ve sportu, který připravuje své svěřence k dosažení vysoké výkonnosti při optimálním využití jejich individuálních předpokladů.

### 2.8.1 Manažer jako lektor a kouč

„Považuje-li se dnes práce s lidmi za základ veškeré činnosti manažera, pak je žádoucí umožnit mu zdokonalovat se v roli facilitátora, lektora, trenéra, kouče. "Právě to jsou role, v nichž již nestačí zabývat se tím, co chceme vyjádřit, ale musíme vědět jak to vysvětlit, případně dokázat. Znamená to tedy spolupracovníky nejen informovat o tom, co je třeba, ale také jim srozumitelně vysvětlit, proč je to třeba a přesvědčit je, že celkový výsledek závisí na jejich aktivní spolupráci (jednotlivců i celých týmů). Nestačí totiž, aby zaměstnanci byli informováni o tom, co se chystá. Dokonce ani nestačí, aby pochopili, že to má smysl nejen

---

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

<sup>41</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.



pro firmu, ale i pro ně samotné.“ O tom hovořil prof. PhDr. Jan Barták, DrSc. ve svém referátu o firemním vzdělávání na konferenci Education for Management - Edman 04. Konstatoval, že na pozicích manažerů či specialistů se často setkáváme s dobrými odborníky, kteří mají co říci spolupracovníkům, ale z nejrůznějších důvodů to nedělají. Bývá to proto, že nízká kultura firmy, direktivní a autoritativní způsob řízení tuto možnost nepodporují. Ve firemní praxi se pro vzdělávací a konzultační činnost odborníků nevytvářejí potřebné materiální, finanční a časové předpoklady či podmínky.<sup>42</sup>

Druhou skupinu důvodů představují nejrůznější zábrany subjektivní povahy. Dobrý odborník nemusí být automaticky dobrým zprostředkovatelem poznatků a zkušeností. Svou věc sice důkladně zná, ale neumí ji jednoduše a srozumitelně vysvětlit ostatním, ani je získat pro další spolupráci. Právě v oblasti komunikace, při informování, vysvětlování a zejména přesvědčování spolupracovníků se ukazují nejvýznamnější nedostatky.

Osvícené firmy chtějí plně využít potenciál, který mají ve svých manažerech a odbornících. Umožňují jim proto projít tréninkem trenérů, lektorů i koučů. Přitom se manažeři zdokonalí v práci s lidmi, osvojí si účinné metody, formy a techniky výuky a naučí se, jak lidi přivést k větší výkonnosti a spolupráci.

**Tab. č. 9: Efekty podle metod výuky**

		Metody výuky		
		Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Vybavovací schopnost	po 3 týdnech	70%	72%	85%
	po 3 měsících	10%	32%	65%

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management* (str. 648). 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X

<sup>42</sup> *Manažer jako lektor a kouč* [online]. Moderní řízení, Speciál – manažerské poradenství - koučování. 11.2.2005 [cit. 2008-12-01]. URL: <<http://www.modernirizeni.ihned.cz>>.

## 2.8.2 Typy koučování

Koučování se dá rozdělit na proaktivní a reaktivní:<sup>43</sup>

**Proaktivní koučování** může být využíváno:

- při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího rozvoje;
- jako součást procesu delegování;
- před zahájením plánované práce;
- ke konci nařízené práce.

**Reaktivní koučování** by mělo být využíváno:

- jako součást procesu řešení problémů;
- když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci;
- když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok;
- když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu;
- když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu;
- když si manažer přeje dosáhnout změny (zlepšení v úsilí) chování pracovníka.

## 2.8.3 Typy koučovaných a koučů

Koučovanými mohou být ve firmě vyšší i střední manažeři, perspektivní pracovníci i odborníci. Kouči pak mohou být interní, tj. z řad vlastních zaměstnanců, i externí.

**Tab. č. 10: Vhodné typy koučů**

Koučování zaměstnanci	Vhodný kouč
vyšší manažeři	externí
manažeři na střední úrovni	externí interní - nadřízený
Odborníci	externí
perspektivní pracovníci	interní – nadřízený interní - mentor

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management* (str. 649). 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X

---

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

Externí kouči mají výhodu pohledu nezatíženého rutinou a firemními návyky. Navíc mohou jako inspiraci přinášet zkušenosti odjinud. Nevýhodou je neznalost firemního prostředí a obvykle vysoké náklady. Jsou najímáni především pro potřeby vyšších manažerů. Ti se totiž stěží mohou svěřovat se svými pochybnostmi a nejistotami někomu z vlastní organizace. Top manažerům koučování vytváří podmínky, ve kterých se mohou vymanit z obvyklého tlaku rozhodování a rozvinout tvořivé uvažování v diskrétních a bezpečných podmínkách nezaujatého partnerství. Externí kouče obvykle potřebují i odborníci, protože interní personální zdroje často neposkytují v jejich specializaci odpovídajícího partnera.

Interní kouči mají naopak výhodu znalosti firemního prostředí a relativně nízkých nákladů, jejich nevýhodou je ale zatížení ustálenými pohledy na způsob vykonávání práce. Interními kouči se obvykle stávají starší, zkušenější nebo nejlepší pracovníci.

#### **2.8.4 Řízení a aktivní sociální učení**

Sociologicky zastřešuje teorii aktivního sociálního učení koncept tzv. učící se organizace, v níž je maximální pozornost věnována odbornému a osobnímu růstu všech pracovníků, včetně manažerů. Pouze takový sociální systém je schopen úspěšně se prosazovat v neustále se měnícím tržním prostředí.<sup>44</sup>

Základními principy sociálního učení jsou:

- člověk se nejlépe učí vlastní zkušeností a praxí,
- v rámci učení je důležitý sociální kontakt,
- podmínkou úspěchu jednání je neustálá práce na vlastním rozvoji (manažer se musí naučit učit se ze své vlastní praxe).

Tento přístup nadále přikládá velký význam analytickým schopnostem manažera, chápe je však jako součást sociálních dovedností.

### **2.9 Strategické a vizionářské myšlení**

Manažeři mohou dojít k názoru, že jsou ve vleku událostí a mají jen málo času na strategické a vizionářské myšlení. Musejí se o to ale pokoušet, zvláště pak na vyšších úrovních řízení, jinak bude organizace stagnovat.<sup>45</sup>

#### **2.9.1 Strategické myšlení**

Strategické myšlení zajišťuje, aby existovalo vědomí účelu, cíle. Strategie se vyvíjejí a vypracovávají, nemohou být definovány na věky, ale poskytují rámec pro definování záměrů a budoucích směrů, které je však možné modifikovat v případě, že vzniknou nové situace. Takovéto myšlení vyžaduje strategické schopnosti, což jsou schopnosti lidí přemýšlet o tom

---

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

<sup>45</sup> ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

kam chtějí jít a jak se tam chtějí dostat. Lidé se strategickými schopnostmi vědí, že musejí uspět nyní, aby uspěli i v budoucnu, a že je vždy nutné myslet dopředu.

### 2.9.2 Vizionářské myšlení

Vizionářské myšlení vytváří celkový obraz toho, čeho je možné dosáhnout – tedy budoucí stav, který bude významně lepší než stav současný. Je imaginární, inspirující a obsahuje hluboké pochopení věci. Definiuje a charakterizuje cíle. Má velký význam, protože je-li prováděno a prezentováno přesvědčivě, může podněcovat oddanost věci a odhodlání dosáhnout toho, co je považováno za důležité.

Jak výstižně uvádí Paul Birch<sup>46</sup>: „Můžete například udělat z práce zábavu, podpořit práci dobročinnost nebo využít jiný způsob z nekonečného množství možností. Určitě ovlivní výkon, ale nezapálí a nemotivuje to vaše lidi tolik jako cíl, který se bezprostředně týká jich a jejich práce. Dejte jim důvod, proč by měli ráno vstát z postele. Dejte jim důvod, proč by měli přijít do práce. Dejte jim důvod říct: „Ano. To je proč to dělám!“

## 2.10 Organizační kultura

Součástí takového myšlení o dlouhodobé existenci podniku by měly být i úvahy o vědomém a cíleném budování firemní resp. organizační kultury.

Člověk, který přichází do nového prostředí – firmy, instituce nebo cizí země – se setkává s řadou věcí, které mu připadají nápadné, zvláštní a nezvyklé. Po určité době pobytu pociťuje zvláštní atmosféru, kterou na něho okolí působí. Lidé spolu jednájí určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně nebo naopak působí klidně, nevzrušeně, pomalu chodí a uvolněně rozmlouvají či vysedávají nad kávou. V některých firmách dávají pyšně najevo své provozní manýry, hlasitou řeč, bezprostřední, často až neurvalý, způsob jednání, jinde se předhánějí v uctivých pozdravech a často až nesmyslné ohleduplnosti. Některá organizace staví na úřednické pečlivosti a opatrnosti, jinde vynášejí do nebe manažery – hráče, kteří riskují a předvádějí se. Vnějšímu pozorovateli trvá obvykle dlouho, než pochopí, jak by se měl chovat, aby byl jedním z domácích. Setkává se s řadou věcí, které mu připadají zvláštní a nezvyklé. Pracovníci organizace však mohou být jeho názory překvapení. Nenapadne je, že by se lidé mohli chovat v práci jinak. Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou.<sup>47</sup>

### 2.10.1 Co je organizační kultura

Organizační kultura je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný jev, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být

---

<sup>46</sup> BIRCH, P.: *Leadership* (str. 8). 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN: 80-251-0551-2

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.<sup>48</sup>

Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná, a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují mnohé odchylky. Silná organizační kultura však dokáže usměrnit i jednání lidí v organizaci, čímž přejímá regulační funkci.

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci i k lidem. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky. Podniková kultura má však také velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku, a to zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se ale projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému.<sup>49</sup>

## 2.10.2 Národní kultura a organizace

Národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. V rámci celosvětových kulturních vzorů najdeme četná specifika kultur národních. Tradičně byly studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost. Vedle toho však lze vysledovat rozdíly i mezi jednotlivými kulturami evropskými (např. jak odlišně se chovají lidé v německé firmě proti lidem ve firmě italské).

## 2.10.3 Různé typy organizačních kultur

Organizační kultura je něco jedinečného, co se svou podstatou vzpírá klasifikaci. Přesto existuje několik zdařilých typologií.<sup>50</sup>

Britský autor Charles Handy (1985) charakterizoval čtyři typy organizačních kultur:

**Kultura moci** – v takovéto firemní kultuře určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeni. Vedoucí vědí a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu (např. velké zločinecké organizace).

**Kultura rolí** – každá firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná ředitelem, kterému správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod ním jsou střední manažeři, kterým podléhají nižší vedoucí a pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy.

---

<sup>48</sup> LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (str. 13). 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 str. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

<sup>50</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

Čím vyšší úroveň, tím méně lidí. Slovo role vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele konkrétní pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním (např. úřady, velké komerční organizace).

**Kultura výkonu** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z odvedené práce (typická pro malé soukromé firmy).

**Kultura podpory** – podnik poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé se v první řadě cítí být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Dále např. američtí autoři Deal a Kennedy (1982) rozlišují jiné čtyři typy organizačních kultur, tentokrát podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby na výsledky činnosti. Hovoří pak o kultuře frajerů, kultuře tvrdé práce, kultuře sázky na budoucnost a kultuře postupu.

### 3 NÁPLŇ PRÁCE DNEŠNÍCH MANAŽERŮ

Dále uvedená data byla získána v dotazníkovém šetření a během interview s jednotlivými manažery, během kterých všichni vyjádřili souhlas s uvedením těchto informací v diplomové práci Analýza činnosti vrcholového manažera. Následně bude provedena analýza získaných dat a komparace výsledků.

Cílem práce je na základě podkladů získaných výše uvedeným způsobem vypracovat návrhy zaměřené na přípravu a vzdělávání managementu.

Pro konfrontování praxe s teorií byli vybráni manažeři různě velkých podniků, různého věku i různé délky praxe ve vedoucí funkci. Pro spolupráci na této práci se podařilo získat řídící pracovníky firem s různou velikostí kapitálu, různou historií i různou majetkovou účastí.

Postupně budou představeny podniky podle velikosti základního kapitálu, s přihlédnutím k dosahovanému ročnímu obratu. Tyto informace dále budou rozšířeny o představení člověka zastávajícího funkci ve vrcholovém managementu spolu s vyznačením jeho pozice v hierarchickém uspořádání.

#### 3.1 Telekomunikace: pozice supervizora pro plánování a výstavbu datové sítě

Základní informace o společnosti:

název	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
vznik společnosti	2006
počet zaměstnanců	cca 9000
roční obrat	cca 60 mld. Kč
základní jmění	32,2 mld. Kč
vlastnictví	mateřská společnost: španělská telekomunikační skupina Telefónica



Se sametovou revolucí u nás započala i revoluce telekomunikační. Tou dobou měl za sebou pouhých pár měsíců života podnik Správa pošt a Telekomunikací - SPT Praha, který vznikl v polovině roku 1989 jako výsledek reorganizace dřívějšího státního podniku Československé spoje. V únoru 1990 se začala vláda telekomunikačním trhem poprvé vážněji zabývat; do Československa se přijeli podívat zástupci předních světových telekomunikačních společností a nabídli pomoc. Již v červnu 1991 předložilo vybrané konsorcium české vládě návrh na digitalizaci sítě do roku 2000. Tím byla odstartována novodobá historie českých telekomunikací.

První mobilní telefony se na území Československa objevily již na sklonku roku 1991, kdy společnost EuroTel Praha spustila první mobilní síť. SPT Praha se rozdělil na dva nezávislé podniky - SPT Telecom a Česká pošta. SPT Telecom se stal akciovou společností, čímž se zahájily první kroky k privatizaci státního podniku.

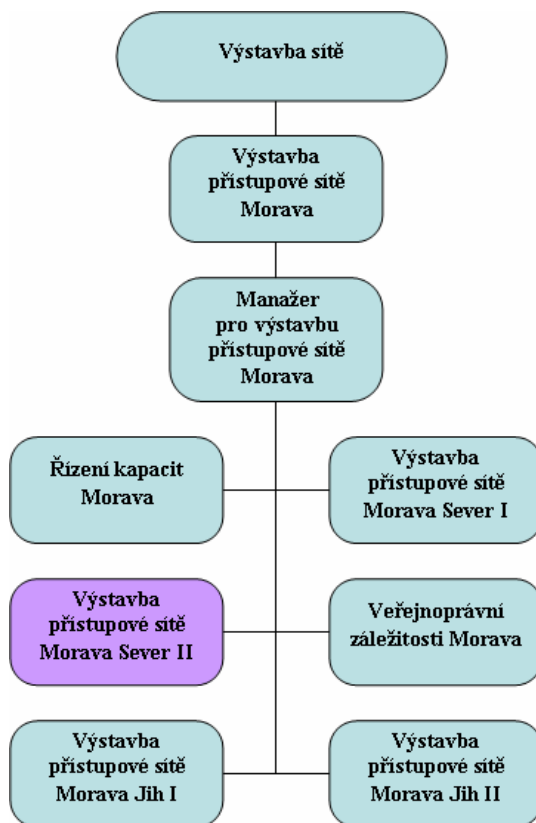
Začátkem roku 1999 již služeb mobilních sítí využívalo více než jeden milion klientů a operátoři pokrývali 96 procent obyvatel. Roku 2000 se trh otevřel alternativním operátorům. Již na počátku 21. století bylo jasné, že státní podíl v akciové společnosti Český Telecom (mimo jiné většinový vlastník EuroTelu) bude na prodej. Tehdejší ministr financí Sobotka

oznámil, že Český Telecom patří Španělům. Za téměř 83 miliard korun jej koupila firma Telefónica.<sup>51</sup>

Z dnešního pohledu lze společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. stručně popsat jako provozovatele telekomunikačních služeb, který nabízí komplexní řešení pro firmy i domácnosti v České republice v oboru přenosu hlasu, dat a poskytování internetu. Ve svých aktivitách reaguje na trendy současného telekomunikačního trhu v ČR, mezi které patří rozšiřování služeb založených na vysokorychlostním připojení k internetu, digitální televize přes pevnou linku a konvergované služby. Díky uvedení služby O2 TV, televize po pevné lince, vstoupila společnost na nový trh multimediální zábavy<sup>52</sup>. Záměrem společnosti je nabízet kompletní komunikační, informační a zábavní řešení.

Ing. Ivo Smékal zastává v této společnosti pozici Supervizora pro plánování a výstavbu datové sítě v regionu severní Moravy. U této společnosti, ať už se v minulosti jmenovala různě, pracuje po celý svůj život.

**Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. – Výstavba sítě**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

<sup>51</sup> HRON, M.: *Demonstrace se v roce 1989 svolávaly přes pevnou linku. Žádné mobily*. Dostupné na WWW: <<http://mobil.idnes.cz>> [cit. 2009-05-01].

<sup>52</sup> Výroční zpráva společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. za rok 2007.



Pana Smékala přitahovala elektrotechnika již od mládí, a proto absolvoval Střední průmyslovou školu elektrotechnickou v Olomouci. Následně nastoupil u Okresní správy spojů jako mechanik telegrafních zařízení. Zanedlouho postoupil do oddělení technické inspekce, kde měl na starosti zavádění a instalace zařízení přenosu dat. Nedlouho poté postoupil na místo vedoucího údržby telekomunikací. Kvůli svým ambicím něco změnit nastoupil na Fakultu telekomunikací VUT v Brně. Již během studia se poprvé dostal do vedení společnosti, a sice do funkce náměstka ředitele pro provoz, kde se podílel na přípravě a zahájení výstavby digitální sítě v regionu. Ze své pozice prosazoval rozvojové záměry ve výstavbě digitální sítě a výsledkem je současný stav, kdy podíl digitální technologie vzhledem k analogovým přípojkám vysoce převyšuje celostátní průměr.

Následuje pozice manažer distribuce, kontroly a řízení prací, kde má významný podíl na návrhu úpravy nově aplikovaných organizačních struktur. Z původně naprosto technické firmy se stává plně obchodní společnost, která technické záležitosti přenechává svým outsourcingovým partnerům. Vnitřní uspořádání se postupně mění na liniové. Během svého profesního života řídil Ing. Smékal i 300 podřízených.

### 3.2 Výrobní společnost: pozice Senior Manager

Základní informace o společnosti:

název	Alps Electric Czech, s.r.o.
vznik společnosti	1995
počet zaměstnanců	cca 700
roční obrát	cca 1,2 mld. Kč
základní jmění	365,63 mil. Kč
vlastnictví	100% japonský vlastník



Společnost ALPS byla založena panem Katsutaro Kataoka v roce 1948 v Yokohamě pod názvem KATAOKA ELECTRONICS. Při založení zaměstnávala 23 lidí. Prvními výrobky byly otočné přepínače a kondenzátory s proměnnou kapacitou<sup>53</sup>.

Korejská válka a také odstraňování následků druhé světové války přinesly významný nárůst výroby a tržeb. Japonský průmysl v té době ale nedisponoval potřebnými technologiemi, a proto mnohé japonské firmy zahájily spolupráci s USA. ALPS postupoval podobnou cestou a rozhodl se ve spolupráci s firmou Motorola vyrábět tunery pro její televizory.

Následovalo zavedení velmi pokrokové výrobní technologie - výroba miniaturních proměnných rezistorů technologií potisku odporové dráhy. Zároveň došlo k zásadní změně obchodní a výrobní politiky, kdy se KATAOKA ELECTRONICS mění z výrobce pro konečného zákazníka - radioamatéra na subdodavatele pro výrobce elektroniky. V roce 1964 získává firma své současné jméno – ALPS ELECTRIC, Co. a poprvé expanduje za moře.

V současnosti má ALPS ELECTRIC 36 výrobních závodů ve světě a přes 30 tisíc zaměstnanců. Roční obrát (včetně sesterské ALPINE) v roce 2004 dosáhl 5,9 mld. USD.

---

<sup>53</sup> Interní dokumenty společnosti Alps Electric Czech s.r.o.

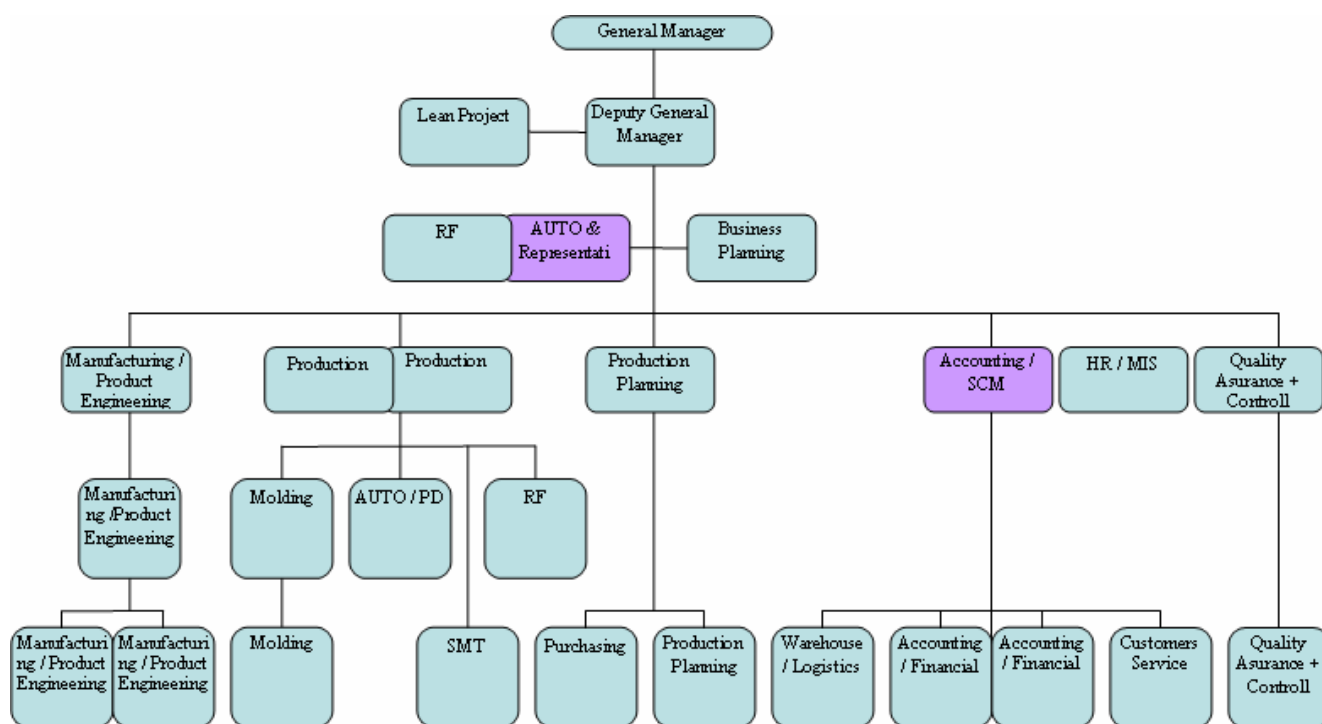
Koncern ALPS ELECTRIC má hlavní kontrolní a kapitálové sídlo v Japonsku. Veškeré světové pobočky skupiny ALPS jsou kapitálově přímo napojeny na ALPS ELECTRIC Co. Ltd. a dělí se na prodejní a výrobní divize. Veškerá výroba výrobních divizí je nejprve prodávána prodejním divizím a až následně prodávána zákazníkům skupiny ALPS.

ALPS CZ byl založen v listopadu 1995 (pod názvem „Alps Czech Republic, s.r.o) na základě téměř tříletých zkušeností ALPS v českém podnikatelském prostředí. Česká republika byla vybrána v roce 1993 ze tří kandidátů (Polsko, Česká republika, Maďarsko) a byla zahájena spolupráce se společností METRA Blansko, a.s. která pro ALPS montovala klávesnice pro počítače.

V roce 1999 byl schválen záměr vybudovat v České republice samostatný závod ALPS. Přestavba lokality na výrobní závod byla dokončena v červnu 2000 a jako první zde byla umístěna výroba modulátorů. Ke konci roku 2000 byla do závodu v Boskovicích přesunuta veškerá výroba ALPS z METRY Blansko.

Na pozici Senior Manager pro Automotive business zde pracuje Ing. Milan Cisár, MBA. U společnosti je desátým rokem. Je nejvýše postaveným Čechem v této japonské firmě.

**Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti Alps Electric Czech s.r.o.**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Již od základní školy byla jeho velkým koníčkem elektrotechnika, což se na střední škole změnilo v zálibu v počítačích, které tou dobou byly v úplných začátcích. Z tohoto důvodu si na vysoké škole zvolil obor kybernetika. Během studia došlo v tehdejším Československu

k převratu a on pochopil, že budoucnost mají ekonomové, kteří tu tou dobou prakticky neexistovali. Proto změnil obor a inženýrské studium dokončil na podnikatelské fakultě VUT v Brně.

Z ekonomiky mu bylo nejbližší účetnictví, protože bylo podle jeho slov „nejvíce precizní a technokratické“. Po studiích nastoupil v poradenské firmě, kde se v návaznosti na svoji diplomovou práci zabýval konsolidovanými účetní uzávěrkami. Data analyzoval, ale nikdy nemohl nic udělat nebo změnit. Proto odešel ze sektoru služeb do business sektoru. Cíleně si zvolil společnost Alps, která se zaměřovala na elektroniku. V jeho osobě se spojila znalost angličtiny se schopností spravovat české finance pro zahraniční firmu.

Dá se tedy říci, že pan Cisár byl schopen v pravý čas přijímat pragmatická rozhodnutí, a to díky svému analytickému myšlení a rychlému úsudku.

V Alps Electric Czech nastoupil jako finanční manager, což v podstatě znamenalo pozici hlavního účetního. Tou dobou zaměstnával Alps CZ pouze 10 lidí. Firma však dále rostla a jeho kolegové byli orientovaní na výrobu a procesy; všechny administrativní požadavky a výkony tak byly kladeny na jeho osobu. Protože byl tyto požadavky schopen plnit v dostatečné kvalitě, rozrůstala se struktura administrativy pod ním. S růstem firmy potřeboval větší tým pro vedení administrativy, ale japonská mateřská společnost necítila potřebu dosadit sem vlastního člověka. Tak si vybudoval svou současnou pozici.

Později, aby si mohl rozšířit pole odpovědnosti i o výrobní část, byl vyslán na roční stáž do Japonska, kde byl členem týmu Production control. Po návratu se stal business managerem, tzn. že svou odpovědnost rozšířil i o výrobu.

### 3.3 Výroba plastových oken: pozice obchodního ředitele

Základní informace o společnosti:

název	SULKO s.r.o.
vznik společnosti	1993
počet zaměstnanců	cca 330
roční obrat	cca 1 mld. Kč
základní jmění	1 mil. Kč
vlastnictví	100% český vlastník



Od roku 1993 se SULKO - specialista na plastová okna zabývá výrobou plastových a hliníkových oken a dveří. SULKO je ryze česká společnost, která pro své klienty doma i v zahraničí představuje záruku stability, jistoty a flexibility. Důkazem je stálý rozvoj firmy, zvyšování výrobních kapacit, rozšiřování pracovních míst, jakož i zavádění nových výrobků na trh<sup>54</sup>.

Během svého působení v oblasti plastových výplní se firma rozrůstá a to jak po stránce technické a personální, tak také objemem výroby. V současné době patří mezi největší výrobce plastových oken v České republice. Denní produkce více než 800 kusů otvorových výplní směřuje v 80% na český trh, zbývajících 20% pak do zemí EU.

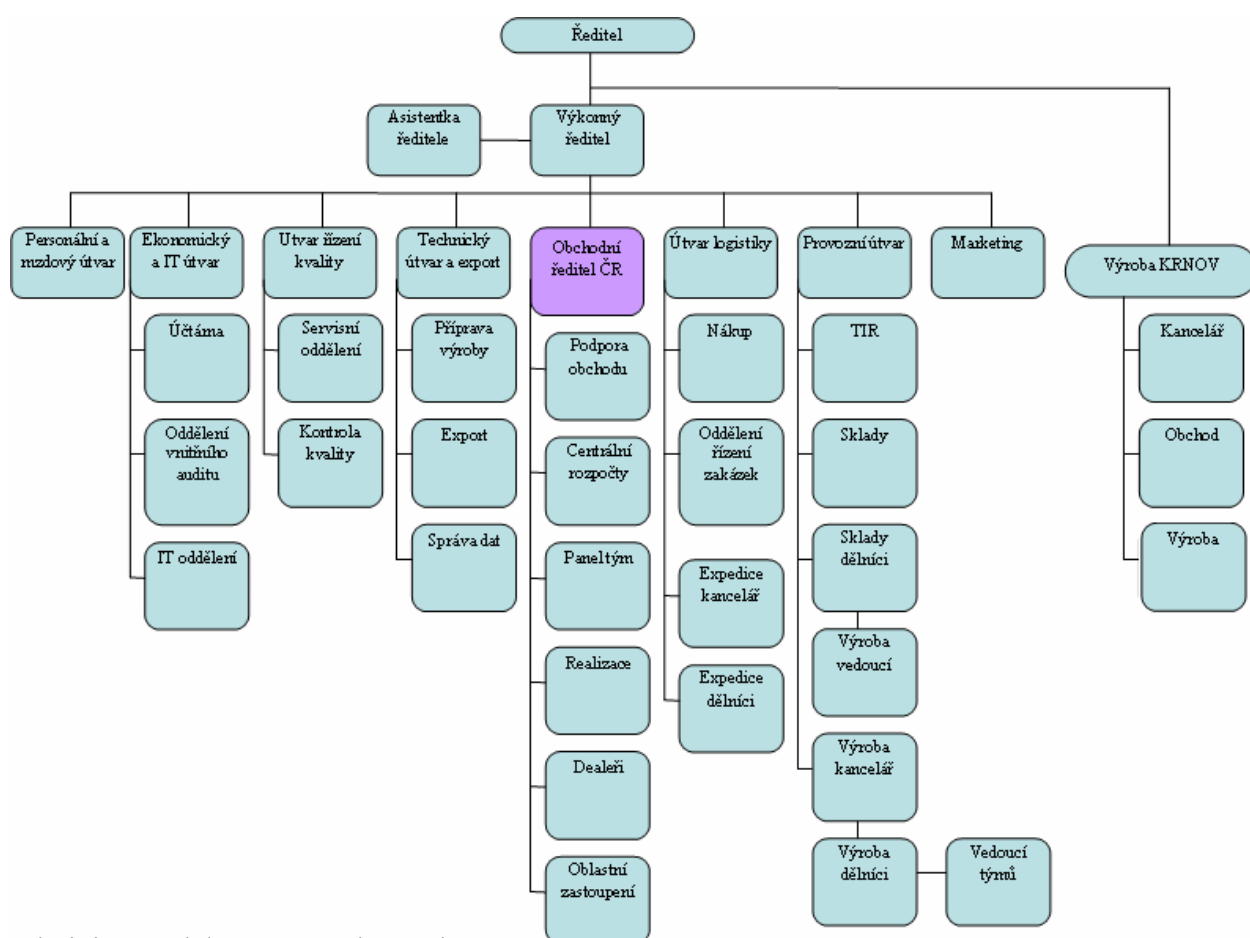
---

<sup>54</sup> Historie společnosti. Dostupné na WWW: <[www.sulko.cz](http://www.sulko.cz)> [cit. 2009-05-01].

Sídlo společnosti je v Zábřehu, kde firma v roce 1996 zakoupila výrobní prostory a administrativní budovu, v Krnově je umístěna výroba oken a dveří z kovu. Díky svým dlouholetým zkušenostem a s použitím nejmodernějších technologií je výroba schopna expedovat více než 15 000 okenních jednotek měsíčně. Při výrobě těchto oken je kladen velký důraz na přísnou mezioperační a následnou výstupní kontrolu, která zaručuje těmto výrobkům bezproblémovou funkčnost. Další prioritou firmy je výroba kvalitních vchodových dveří z PVC, kterých vyrábí více než 800 kusů měsíčně. Společnost je držitelem mnoha certifikátů, např. certifikát ISO 9001:2001 nebo certifikát svaz podnikatelů.

Pozici obchodního ředitele v této firmě zastává Ing. Tomáš Konečný. Na tuto pozici se vypracoval za pět let působení u firmy.

**Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti SULKO s.r.o.**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Pan Konečný měl odjakživa ambice pro řízení firmy. Z tohoto důvodu volil ekonomické vzdělání již od střední školy, kterou byla Obchodní akademie v Olomouci. Po jejím absolvování pokračoval studiem oboru finance na ekonomické fakultě VŠB v Ostravě.

Jako čerstvému absolventovi se mu naskytla příležitost pracovat jako konzultant ve firmě zabývající se vývojem ERP systémů. Zde prohloubil své teoretické poznatky, avšak více ho lákala práce, v níž by mohl své teoretické znalosti překlomit do praxe. Získal místo u

současného zaměstnavatele; nejprve na pozici vedoucího vnitřního auditu, odkud po třech letech pokračoval na pozici finančního ředitele. Především díky svým výsledkům a pracovnímu nasazení byl v letošním roce jmenován obchodním ředitelem společnosti.

### 3.4 Obchodně – výrobní společnost: pozice obchodního ředitele

Základní informace o společnosti:

název	Zenit, spol. s r.o.
vznik společnosti	1968, privatizace 1992
počet zaměstnanců	cca 80
roční obrát	450 – 650 mil. Kč
základní jmění	1 mil. Kč
vlastnictví	64% český vlastník, 34% švýcarský vlastník



Zenit spol. s r.o. nabízí své služby v oblasti zastoupení zahraničních firem od roku 1968, kdy byl založen jako první organizace svého druhu v Československu. Po privatizaci v červnu 1992 se zásadně mění strategie a činnost společnosti se koncentruje do těchto základních oblastí: stavebnictví, strojírenství, plasty a speciální technika. Cílem je zabezpečit maximální servis zákazníkům ve všech oblastech činnosti a rozšiřovat aktivity z původně pouze obchodních také na výrobní. Proto je kladen velký důraz na rozšíření aktivit do jednotlivých regionů a na hledání výrobních možností souvisejících s obchodní činností společnosti<sup>55</sup>.

Celorepubliková působnost zůstává zachována i po rozdělení Československa. Na Slovensku zakládá v Prievidzi Zenit svou dceřinou MAKROTHERM spol. s r.o., která je zaměřena na skladování a prodej stavebních materiálů a plastů. Z důvodu propagace jednotné značky dochází k přejmenování na Zenit SK, s.r.o. a také k modernizaci – od roku 2008 je sídlo přestěhováno do nově vybudovaného moderního komplexu nedaleko Prievidzi.

Firma je rozdělena do několika divizí, které jsou samostatnými nákladovými středisky. Jednotlivě se zabývají dodávkami polykarbonátových desek a jiných prosvětlovacích deskových materiálů, výrobou a montáží střešních světlíků, prodejem plastových desek pro výrobu reklamy, výrobou a pokládkou průmyslových podlah a hydroizolací, dovozem technologií pro strojírenské provozy. Zároveň je partnerem pro Armádu České republiky v zajišťování náhradních dílů a generálních oprav letounů a vrtulníků<sup>56</sup>.

Zenit má hlavní sídlo ve skladově výrobním areálu v Praze. Dodávky pro Moravu jsou zajišťovány ze skladu umístěného nedaleko Olomouce, akviziční činnost zajišťuje kancelář ve Vrchlabí a Blansku.

Funkci obchodního ředitele zde zastává Ing. Stanislav Výborný, který byl do této funkce povýšen po cca pěti letech působení u firmy na pozici obchodního referenta. Zde totiž může

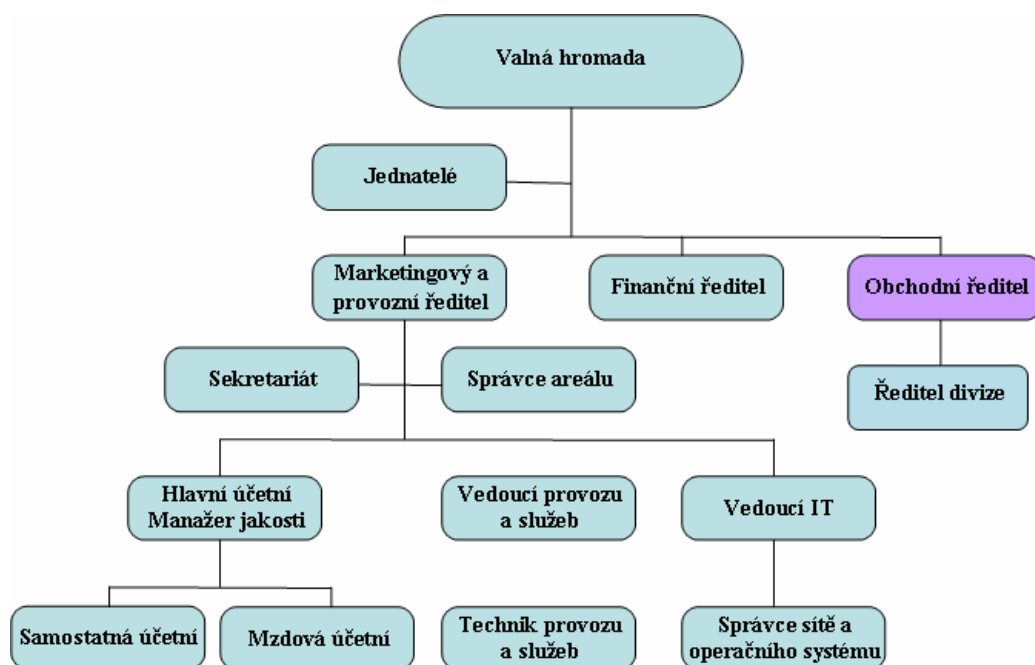
---

<sup>55</sup> Dostupné na WWW: <[www.zenit.cz](http://www.zenit.cz)> [cit. 2009-04-28].

<sup>56</sup> Zdroj: interní dokumenty společnosti Zenit, spol. s r.o.

lépe a smysluplněji uplatňovat své znalosti z oboru ekonomie získané studiem na VŠE v Praze.

**Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti ZENIT, spol. s r.o.**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Do vedení firmy se dostal díky své cílevědomosti a vypracovaným schopnostem, mezi něž mj. patří schopnost rychle určit podstatu problému a zasadit ji do kontextu, analytické schopnosti nebo efektivní jednání s partnery.

### 3.5 Personální agentura: pozice výkonného ředitele

Základní informace o společnosti:

název	Martin Lejsek - Pragma
vznik společnosti	1997
počet zaměstnanců	11
roční obrát	cca 6,5 mil. Kč
základní jmění	OSVČ
vlastnictví	100% český vlastník



Nabídka práce a služeb personální agentury Pragma je zaměřena na výběr nejvhodnějších kandidátů na volná místa od administrativy, technických nebo obchodních pozic až po nejvyšší management. Na trhu práce působí agentura od roku 1997, regionálně je zaměřena především na území Moravy. Nejprve sídlila pouze v Olomouci, v průběhu let 2006 a 2007 byly založeny pobočky v Brně a Ostravě. Tento rozkvět firmy poznamenala

probíhající ekonomická krize, a tak bylo počátkem letošního roku z důvodu snížení objemu zakázek zrušena ostravská pobočka. Počet pracovníků brněnské pobočky byl snížen ze tří na dva, o další existenci se zatím spekuluje. Redukce pracovníků postihla pochopitelně i centrálu, kde došlo ke snížení stavů o čtyři pozice, především v administrativě.

Klienty této agentury jsou jak velké nadnárodní společnosti, tak i střední a malé firmy. Velkou devizou Pragma je vlastnictví rozsáhlé personální databáze, kterou vytvořila za dobu své existence. Mimo této využívá při vyhledávání vhodných kandidátů i inzerce a od roku 2007 také metodu přímého výběru vhodných kandidátů, tzv. headhunting. ERGO headhunting jako samostatná divize vznikla vyčleněním headhuntingových aktivit z personální agentury Pragma.<sup>57</sup>

Výběrové řízení realizované metodou přímého výběru (headhunting, executive search) je určeno především pro obsazování pozic středního až nejvyššího managementu a specializovaných pozic, jež vyžadují specifické odborné či osobnostní předpoklady. Zejména při těchto výběrových řízeních je kladen důraz jak na vysokou profesionalitu, tak na vysokou diskrétnost a individuální přístup.

Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb je zaručena absolutní diskrétnost při práci s osobními nebo interními firemními informacemi, firma se řídí pravidly Etického kodexu poradců.<sup>58</sup> Pragma svým klientům nabízí spolupráci s odbornými konzultanty, kteří využívají zavedené postupy založené na lokální znalosti a oborových zkušenostech, individuální přístup při řešení každého výběru pracovníka, úsporu času i nákladů na vlastní realizaci výběrového řízení a zapracování klíčového zaměstnance.

Martin Lejsek, co by ředitel této firmy, je na samotné špici organizační struktury.

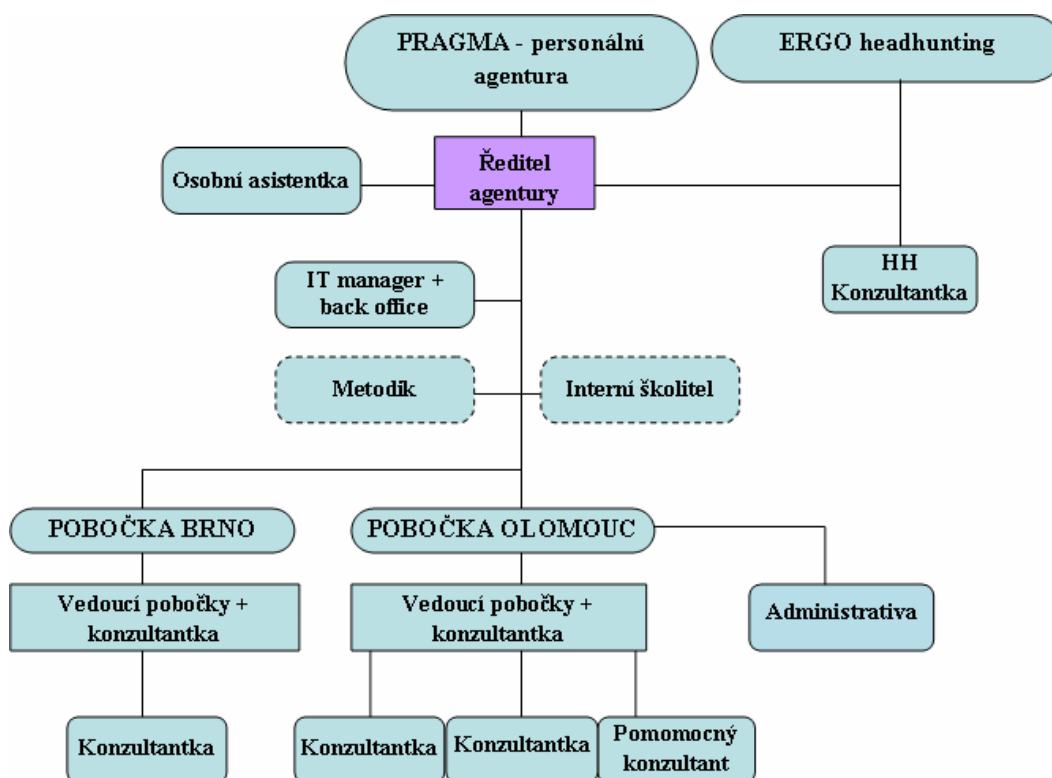
---

<sup>57</sup> Dostupné na WWW: <[www.ergocz.cz](http://www.ergocz.cz)> [cit. 2009-05-01].

<sup>58</sup> Dostupné na WWW: <[www.e-pragma.cz](http://www.e-pragma.cz)> [cit. 2009-05-01].



**Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti PRAGMA**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

V roce 1990, ihned po otevření hranic, cítil potřebu odejít „na zkušenou“ do zahraničí, a proto přerušil studium na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, zaměřené na vzdělávání dospělých. Dokonce bez jakýchkoliv jazykových znalostí odešel do Itálie, kde v hotelu pracoval jako barman a recepční a zastával nejrůznější pomocné práce. Po návratu nastoupil zpět na studia, kterých záhy zanechal, protože došel k závěru, že praktická zkušenost vede k trvalejšímu osvojení, a je to navíc rychlejší forma učení. Díky dokonale zvládnuté italštině začal tlumočit pro řadu italských firem působících v Československu a pro místní firmy využívající italské technologie. Současně pracoval jako osobní asistent postupně pro několik italských obchodníků. Stal se podnikatelem, fyzickou osobou.

Protože má potřebu neustále něco vymýšlet, přestalo ho tlumočení zanedlouho naplňovat a to i z toho důvodu, že do tlumočení nesmí profesionál vkládat svoji osobnost. Připadal si jako stroj a protože vždy chtěl být svobodný, rozhodnul se založit vlastní firmu. Formální studium na vysoké škole považoval za ztrátu času „protože nedokáže připravit člověka pro praxi a proto je nesmírně důležité, co člověk opravdu umí“. Proto se rozhodnul založit personální agenturu.

Co pana Lejska formovalo odjakživa, byl sport. „...člověk se naučí především to, že nic nemá zadarmo, na druhou stranu pokud se snaží a dělá pro to maximum, je velká pravděpodobnost, že se píše vyplatí.“



### 3.6 Reklamní agentura: pozice ředitele

Základní informace o společnosti:

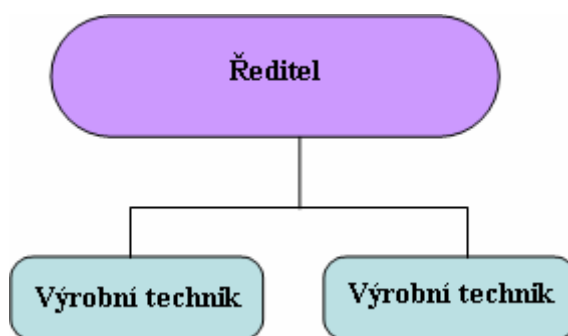
název	Igor Trajkovski - Reklamex
vznik společnosti	2002
počet zaměstnanců	2 - 3
roční obrát	cca 2 - 3 mil. Kč
základní jmění	OSVČ
vlastnictví	makedonský vlastník



Reklamex je malá reklamní agentura, která vznikla pod tlakem okolností. Pan Trajkovski byl zaměstnancem středně velké olomoucké reklamní agentury, odkud kvůli osobním vztahům záhy odešel. Protože jako cizinec měl problém nalézt kvalifikovanou práci, která by ho navíc uspokojovala, rozhodnul se v ČR začít podnikat. Práce, kterou se naučil u svého předchozího zaměstnavatele, ho bavila, a proto rozhodnutí o volbě činnosti bylo jednoduché.

Díky své kreativitě, vynalézavosti a učenlivosti se v současné době specializuje na návrhy firemních log, výrobu reklamních tabulí a tvorbu webových prezentací. Výstupem jeho dílny jsou tak nejrůznější reklamní nápisy, tabule, plastové stojánky, reklamní předměty, polepy automobilů, webdesign, dekorativní vývěsní štíty a mnohé další. Na svých internetových stránkách se však prezentuje především jako technický zpracovatel plastů, které zároveň prodává.<sup>59</sup> Téměř hitem poslední doby se stala 3D písmena z polystyrenu, z nichž vytváří např. firemní loga poměrně velkých rozměrů.

**Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti REKLAMEX**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Zpočátku vyráběl pan Trajkovski plexi stojánky na nápojové lístky do restaurací, pro něž následně hledal odbyt. Při kontaktu s klienty vyslechl jejich požadavky a výrobu postupně rozšiřoval. Již od počátku se tedy orientoval na zákazníka. Jak dnes vzpomíná „...důležité

---

<sup>59</sup> Dostupné na WWW: <<http://reklamex.webnode.cz>> [cit. 2009-05-01].

bylo začít, jakmile jsem získal první zakázku, cítil jsem, že to půjde...“. Zanedlouho bylo nutné pronajmout si malé výrobní prostory a rozšířit technologické zázemí, proto zakoupil jednoduchou CNC frézu. Jejím okopírováním chtěl obohatit svou nabídku i o výrobu technologií, ale z této myšlenky nakonec sešlo. V roce 2007 se rozhodnul pro investici do laseru, díky němuž může materiály zpracovávat ještě profesionálněji.

Osobní až vřelý přístup k zákazníkům i dodavatelům má za následek mnohé spíše přátelské než obchodní vztahy. Díky své komunikativnosti a bodrosti, která je patrně dána makedonským původem, poskytuje služby, jež nemají v oboru a regionu konkurenci. S ohledem na svou „velikost“ neodmítá ani kusové zakázky, čímž vhodně doplňuje tržní niku. Dalším krokem v rozvoji firmy má být založení e-shopu.

Igor Trajkovski je velmi pracovitý člověk. Běžně pracuje celý den, avšak opět v souladu se svým původem, tj. v klidu a bez stresu, s úsměvem a s chutí do práce. Podnikání pro něj znamená svobodu i ve vlastním určování pracovního tempa. Navíc nechce svými dovednostmi a schopnostmi vydělávat peníze někomu jinému.

### **3.7 Výsledky dotazníkového šetření a interview**

V dotazníkovém šetření doplněném interview byly získány mj. tyto informace:

- dotazovaní manažeři shodně uvádějí, že zastávají všechny manažerské funkce, definované již roku 1916 Henri Fayolem;
- postoj k manažerským rolím dle Mintzberga je u dotázaných různý: někteří nezastávají roli podnikatele, většina nerada zastává celou skupinu administrativní role, kterou do tohoto výčtu doplnil Chung;
- s Vágnerovou rovnicí úspěšného managementu (znát + umět + chtít + stačit) ve své podstatě všichni souhlasí, polovina však navíc doplňuje „může, má oprávnění“;
- významové rozdíly mezi řízením a vedením, resp. manažer a lídr pocítují prakticky všichni, polovina tyto rozdíly cíleně uplatňuje; většina se přiklání ke koncepci řízení, resp. funkci manažera;
- přesto, že naprostá většina dotazovaných podporuje své podřízené ve vzdělávání či osobním a odborném růstu, systematické výchově vlastních následovníků se téměř nikdo nevěnuje;
- respondenti se shodují v uplatňování stylu řízení označovaném jako charismatický a demokratický, v jedné třetině případů však jsou více kontrolory než umožňovateli;
- z nejdůležitějších požadavků na chování lídra dotazovaní nejvíce zanedbávají vytváření předpokladů pro rozvoj ostatních lidí;
- pro současné manažery je otázka důležitosti komunikace naprosto zásadní, většina absolvovala kurzy se zaměřením na efektivní komunikaci; preferují osobní komunikaci před písemnou či jinými formami a to jak ve vztahu k podřízeným, tak ke svým firemním partnerům;
- všichni jsou si zároveň vědomi nutnosti stimulace členů svých pracovních týmů, kterou obvykle provádějí průběžně, přičemž většinou využívají pochval a finančních odměn; je samotné v mnoha případech nestimuluje nikdo, motivují se sami;
- zpětnou vazbu zaměstnancům poskytují všichni dotázaní, nejčastěji využívají příležitosti formálních hodnotících pohovorů, které zároveň slouží pro stimulaci podřízených; je

samotné hodnocení vlastní práce zajímá a je pro ně důležité; obvykle se ho dočkají nejen od svých nadřízených, ale i podřízených či zákazníků;

- autoritu u svých podřízených získávají především svou odborností a nabytými zkušenostmi, u svých partnerů pak nejrozličnějšími způsoby v souladu s vlastní osobností či firemní kulturou;
- obecně ovlivňují druhé lidi svou odborností a zkušeností, stejně jako svou schopností vést a řešit problémy;
- přesto, že sami nebyli koučováni, nevyhýbají se této technice napomáhání svým podřízeným;
- na tvorbě podnikových plánů se podílejí naprosto všichni, dle úrovně v hierarchické struktuře se však liší, zda-li se jedná o plány strategické, taktické či operativní; vypracované plány revidují obvykle v týmu, přičemž nedokážou jednoznačně určit, kolik času plánování obecně zabírá;
- firemní kultura organizací, ve kterých tito manažeři působí, je obvykle budována vědomě, je však diametrálně odlišná; vliv těchto byť odlišných firemních kultur však mnozí shodně pocítují především ve vztazích, a to ať už směrem dovnitř firmy či navenek;
- bez výjimky všichni oslovení se v současné době sebevzdělávají;
- většina přiznává, že funkce ve vrcholovém managementu ovlivnila jejich rodinný život, obvykle poukazují na nedostatek volného času.

### **3.8 Interpretace výsledků**

Výsledky dotazníkového šetření a interview budou v následující části interpretovány podle příbuznosti témat.

#### **3.8.1 Manažerské funkce a role**

Všechny Fayolem definované manažerské funkce, tedy plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrola, jsou i na počátku 21. století zastávány vrcholovými manažery beze zbytku.

I Urwickovo doplnění o zkoumání a komunikaci je v dnešních dnech stále aktuální. Všechny uvedené funkce jsou natolik propojené, že žádný z respondentů i přes různé osobní preference a schopnosti nezpochybnil, že by některou z nich při výkonu své práce nezastával.

Komunikace je dokonce natolik důležitou součástí manažerské práce, že se jí nad rámec původního vzdělání a získaných dovedností věnuje obvykle v počátcích své profesní kariéry každý z řídicích pracovníků, ne výjimečně pak opakovaně. Díky osvojení si dovednosti efektivní komunikace je všemi preferována forma osobní komunikace, která mj. urychluje zpětnou vazbu a umožňuje operativnější řešení problémů. S ohledem na velké množství jednání, která jednotlivci během pracovní doby vedou, si mnohdy vypracují vlastní systém uchování dat získaných při těchto jednáních. Bývají to např. tabulky pro zaznamenávání výsledků jednání nebo elektronické dopisy zaslané druhé straně jako hmatatelný výstup osobní schůzky.

Podíváme-li se na činnosti, které manažeři během dne dělají, dáme za pravdu Mintzbergovu pojetí manažerských rolí. Řídící pracovníci opravdu během dne vystupují v různých typech vztahů, avšak protože je tato typologie již podstatně detailnější než Fayolovo pojetí funkcí, nevystupují nutně všichni řídící pracovníci ve všech definovaných rolích.

Např. role vůdce není pro manažery střední hierarchické úrovně tak obvyklá, jako např. role řešitele problémů, která je navíc patrně i díky komunikačním dovednostem doslova oblíbená. S rolí podnikatele se rovněž někteří při výkonu své práce nesetkávají, protože jsou více výkonným nástrojem rozhodnutí svých nadřízených, než těmi, kdo by rozhodovali o zásadním směřování podniku.

Zajímavostí je, že při rozhovorech o obsahu jednotlivých rolí nikdo nezapomene zmínit svoji nechuť k Chungem rozšířené skupině administrativních rolí. Nejméně oblíbenou je jednoznačně role administrátora, následovaná správcem rozpočtů. Rozpočty, především pak jejich sestavování a evidence, jsou obecně považovány za byrokratické nutné zlo a je snaha o přenesení části těchto činností na podnikové informační systémy. Zato nejoblíbenějšími skupinami rolí jsou rozhodovací a informační, přičemž konkrétní role z této skupiny jsou pak více či méně oblíbené dle osobnosti a zkušeností každého jednotlivce. Je však možné vypožorovat, že to, co manažery na jejich práci baví, je zjišťování a správa informací, stejně jako rozhodování, které této činnosti následuje. Zatímco obecně se většina lidí rozhodování vyhýbá nebo je odsouvá, jsou manažeři právě těmi, kdo si proces rozhodování doslova užívají.

Osoby samostatně výdělečně činné, tedy ti, kteří nad sebou v hierarchické struktuře nemají již žádný další článek, a pak lidé na pozici obchodní ředitel s velkou zodpovědností v oblasti obchodních aktivit, mají shodně oblíbenou roli podnikatele. Zde se potvrzuje teorie, že je velmi prospěšné, když člověk dělá to, co má rád a baví ho, a ne nutně to, co se po něm požaduje nebo v jakém oboru je vyučený<sup>60</sup>.

### 3.8.2 Management versus leadership

Dotazovaní vedoucí pracovníci pocítují významové rozdíly mezi pojmy management a leadership, respektive manažer a lídr<sup>61</sup>. Dále shodně uvádějí, že tyto rozdíly buď přímo uplatňují, nebo se alespoň o uplatňování snaží. Přesto, že se v současnosti všichni cítí být více manažery, je v zájmu některých změnit během svého profesního života některé věci tak, aby mohli být označováni spíše za lídry. Člen japonské hierarchie dokonce vyslovil přání spojit ve své osobě přednosti lídra a schopnosti manažera, což přisuzují charismatickému způsobu vedení vlastnímu japonské kultuře.

Dále panuje shoda v charakteristice osobního stylu řízení, a sice se všichni cítí být ve své funkci spíše charismatickými (což je obecně přisuzováno lídrům, avšak s vyšší funkcí požívá

---

<sup>60</sup> Příkladem může být analyzovaná společnost Alps Electric Czech, která při stimulaci svých zaměstnanců využívá své velikosti a nabízí jednotlivcům, pokud nejsou spokojeni ve své aktuální pozici, nechť si vyberou jinou – vždyť jich mají v nabídce kolem sedmi set.

<sup>61</sup> Mimo pana Trajkovského, který zaznamenává slabou jazykovou bariéru. V běžné komunikaci téměř nelze rozpoznat, že není rodilý mluvčí, avšak při rozpravě na některá odborná témata jsou znát jazykové nedostatky. Významové rozdíly mezi zkoumanými dvojicemi slov však nepocítuje ani při bližším objasnění teoretických východisek.

člověk obvykle vyšší vážnosti, kterou tak mohou oslovení zaměřovat s osobním charismatem), dále se všichni cítí být demokratickými, což je opět přisuzováno více lídrům. V poměru jedna ku dvěma je pak zastoupen styl kontrolor ku umožňovateli.

Dalo by se tedy říci, že podniky současnosti jsou spíše vedeny než řízeny. Jsme tak v etapě přechodu od technického řízení a prikazování resp. rozdělování úkolů k vedení, které více apeluje na spoluodpovědnost každého jednotlivce za výsledky dosahované týmem. Toto patrně souvisí i s tím, že lidé ve své práci vidí víc, než jen prostředek obživy. Řízení a prikazování je tak nejspíš určeno (pokud ještě vůbec) snad už jen technickým operátorům, kteří se nacházejí na nejnižším stupni organizační struktury.

Každý manažer využívá v některých oblastech technik leadershipu, z čehož analogicky vyplývá, že právě tak lídři ve své činnosti mohou využívat některých prvků „technického řízení“, aniž bychom je nutně museli přestat označovat lídry. To je patrné i ze skutečnosti, že nejdůležitější požadavky na chování lídra jsou v osmdesáti až devadesáti procentech vlastní způsobu řídicí práce i u analyzovaných manažerů, kteří se za lídry v současnosti nepovažují. Jistě ne náhodou je manažery nejvíce podceňováno vytváření předpokladů pro rozvoj ostatních lidí, které se dá považovat právě za velkou přednost lídrů.

Rozdíly mezi řízením a vedením se tak v současné době stále více stírají a je otázkou, jestli se v budoucnu nebudou bez jakýchkoliv následků zaměřovat jako synonyma.

Zajímavou, ale zdaleka ne nepochopitelnou, se stala reakce na Vágnerovu rovnici úspěšného managementu (zná, umí, chce a stačí). Dvě třetiny dotázaných nezávisle na sobě doplnily slovo „může“ ve smyslu má oprávnění, pravomoc. Z tohoto je zřejmé, že při výkonu své práce manažeri narážejí na nedostatečnou míru pravomoci<sup>62</sup>. Dále se v odpovědích vyskytla potřeba doplnit slovo „štěstí“, které je vždy nezbytné pro zdárný úspěch, protože ani dobře připravení nemusí být úspěšní, nebudou-li jejich kroky provázeny štěstím.

### 3.8.3 Ovlivňování a zpětná vazba

Patrně v návaznosti na obecný trend podpory lidských zdrojů je ve sledovaných podnicích zaveden systém podpory zaměstnanců, a to ať už v osobním či profesním růstu. Avšak ani přes takto poskytovanou podporu si žádný z oslovených, vyjma japonské firmy, cíleně nevychovává svého následovníka. Nabízí se otázka, jestli je tedy poskytovaná podpora pouze z důvodu stimulace pracovníků k lepšímu výkonu a k poskytnutí lepších pracovních podmínek, nebo jestli vedení firem nedotahuje systém podpory do konce. Pozadím podpory by přeci měla být mj. snaha vybudovat takové pracovní podmínky, které následně minimalizují fluktuaci v podniku. Prostředky vynaložené na podporu, která není promyšlená a systematická, totiž mohou v budoucnu dobře posloužit například konkurentovi, kterému původní zaměstnavatel na své náklady připravil kvalitního odborníka.

Své podřízené průběžně stimulují ti, kteří jsou přesvědčeni kvalitou svých zaměstnanců. Jako nejběžnější prostředky stimulace uvádějí pochvalu a finanční odměnu. Vyhýbají se metodě cukru a biče, nebo metodě vedení na krátké uzdě, namísto toho raději volí častější neformální setkání, díky kterým systematicky budují osobní vztahy. Oni sami pak v mnoha případech

---

<sup>62</sup> Zbývající třetina jsou právě OSVČ, které již nemají žádného nadřízeného.

stimulovaní nejsou nikým, resp. se motivují sami. Chut' do práce jim dává především ten fakt, že za sebou vidí dobré výsledky a že se na současnou pozici vypracovali. Jsou orientovaní na budoucnost, která se stává jejich hnacím motorem. Dalším stimulačním prostředkem pak je narůstající složitost úkolů, které musejí řešit a rostoucí komplexnost procesů, za něž jsou zodpovědní.

Na setkáních, která považují za neformální (avšak vědí, že podřízenými jsou většinou vnímána jako formální, protože jde o rozhovor s nadřízeným), se snaží své podřízené nejen stimulovat, ale také jim poskytnout a sami získat zpětnou vazbu. Takováto setkání pořádají obvykle v pravidelných časových intervalech (měsíční vyhodnocování výsledků, dvouměsíční hodnotící setkání apod.), čímž je možné diskutovat o představě neformálního setkání.

Sami získávají zpětnou vazbu nejen od svých nadřízených, pokud nějaké ve své funkci ještě mají, ale i od podřízených a zákazníků. Protože je pro ně hodnocení jejich práce důležité, je zde patrná otevřenost vůči informacím, i pokud se jedná o kritiku vlastní osoby, což je nezbytné pro dobré fungování celého podniku.

Druhé lidi ovlivňují manažeři svou odborností a zkušeností, ale i schopností vést a řešit problémy, což navíc dělají rádi. Autoritu si tito lidé získávají u podřízených obvykle rovněž svou odborností a nabytými zkušenostmi. Nezřídka uvádějí, že si autoritu budují i respektováním názorů druhých, férovým přístupem a vysvětlováním pozadí svých rozhodnutí. Naproti tomu u obchodních a firemních partnerů získávají autoritu kvalitou služeb, osobním přístupem a otevřeným jednáním. Tyto přístupy jdou mnohdy ruku v ruce s organizační kulturou.

#### **3.8.4 Soustavné zlepšování**

Ve sledovaných organizacích je firemní kultura budovaná vědomě a cíleně. Pochopitelně se jednotlivé kultury diametrálně odlišují, avšak ve všech případech je vliv takovéto kultury pocíťován ve vztazích. Za integrující prvky jednotlivých kultur by se dalo označit přímé jednání, vstřícnost, podíl jednotlivce na cílech firmy nebo týmová spolupráce.

Pracovní a osobní vztahy jsou ovlivňovány mj. ochotou poradit, resp. odbornou podporou. Přesto, že žádný z respondentů neměl nikdy v minulosti vlastního kouče, sami se této technice napomáhání svým podřízeným v žádném případě nebrání. Koučování je právě ten společný dialog, u kterého koučovaný i kouč, v tomto případě podřízený a nadřízený, dochází ke stejnému závěru. Tímto způsobem je možné dosáhnout konsenzu, jehož dosažení je výhodné kvůli získání spoluodpovědnosti ostatních členů týmu a tím i jejich vyššího nasazení. Nejvíce propracovaný systém koučování má z analyzovaných společnost Telefónica O2, která takovému programu dala i vlastní název „O2 pilot“.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že bez výjimky každý, kdo zastává vrcholovou funkci, je pod neustálým tlakem na zvyšování své odborné kvalifikace. Je to dáno mj. turbulentním vývojem společnosti, převratnou rychlostí vývoje technologií i neustálými změnami v legislativě. Pro získávání nových informací mohou dnešní manažeři volit oficiální studium (např. MBA, jazykové kurzy, kurzy komunikačních dovedností) nebo třeba jen neformální schůzky s odborníky za účelem osvojení si aktuální problematiky. Neustálý rozvoj vedoucích pracovníků se však v případě zájmu o jejich setrvání v řídicí funkci nedá a nesmí přerušit, mají-li i nadále zastávat svou práci na požadované úrovni. Ostatně tato úroveň neustále roste, stejně jako požadavky na celý podnik.

Jazyková vybavenost managementu je velmi dobrá. Každý z analyzovaných vedoucích mluví plynně minimálně jedním cizím jazykem, obvykle je to angličtina. Tuto dovednost pak využívají jak při obchodních schůzkách např. na veletrzích a výstavách, tak při získávání informací z oblasti novinek, především technologických.

V souvislosti se soustavným zlepšováním odborné způsobilosti je však nutné poukázat na skutečnost, že nic není zadarmo. Mnohé věci děláme na úkor věcí jiných, a vzdělávání bohužel není výjimkou. Zastávání vysokých postů s sebou mimo požívání vážnosti a vyšší osobní ekonomické úrovně přináší nedostatek volného času pro trávení s rodinou a odpočinek nezbytný pro regeneraci. Celá polovina dotazovaných je rozvedená a shodují se na tom, že na rozvodu se významnou měrou podílela právě funkce ve vrcholovém managementu.

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených výsledků si autor této práce dovoluje vyslovit následující návrhy a doporučení.

### 4.1 Propojení teoretických znalostí a praktických dovedností

Současní manažeři jsou na výkon své funkce dobře vybaveni teoretickými znalostmi. Bylo by však dobré zapracovat na propojení teoretických znalostí a praktických dovedností již během vysokoškolského studia. Toto je apel především na ty, kteří jsou zodpovědní za sestavování náplně jednotlivých vysokoškolských kurzů. Programy vypracované privátním sektorem, zaměřené např. právě na komunikační dovednosti, jsou natolik dobré a propracované, že jsou firmy ochotny platit za ně nezřídka i desítky tisíc korun. Proč by tedy nemohla být takto dobře zpracovaná náplň všech předmětů přednášených na VŠ? V tomto ohledu obecně systém českého školství pokulhává za programy soukromých institucí.

Je mnoho způsobů, jak zmiňované propojení uskutečnit. Jednou z možností je např. zpracování projektu, k němuž by student získával podklady během celého VŠ studia ve vybrané firmě. Takto zpracovaný projekt by sloužil jednak k zapojení a ověření teoretických znalostí v podmínkách konkrétního podniku, tak i zkoumané organizaci jako podklad pro případné zlepšení procesů, vztahů nebo třeba firemní kultury. Přínos by zaznamenaly obě zúčastněné strany.

V případě lepší přípravy pro praxi a propojení škol s firmami by absolventi mohli rovnou nastupovat do vedení organizací, čímž by svůj produktivní věk na těchto pozicích ještě více prodloužili. Navíc by budování vztahu mezi firmou a nastupujícím řídícím pracovníkem byl dlouhodobý proces, což je jistě pro takovýto typ vztahu velmi přínosné a žádoucí.

Při přípravě manažerů není nutno věnovat tolik času teoretickým východiskům, jako je např. představování jednotlivých funkcí a rolí. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci tyto role zastávají bez ohledu na to, zda je vnímají či nikoliv. Plánování jednotlivých činností manažera je velmi obtížné s ohledem na spoustu ad hoc situací, které musí být v průběhu dne řešeny. Bylo by lépe zapojit do vzdělávacího procesu více modernějších a v praxi běžně využívaných technik, jako je např. osobní time-management.

### 4.2 Propracovat stimulační techniky

Přesto, že z vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že fluktuace je na manažerských pozicích minimální, měly by si podniky, které chtějí na trhu působit ještě dlouhou dobu, lépe uvědomovat hodnotu přínosu všech svých odborníků (nejen vysoce postavených manažerů) a nedovolit jim, aby jejich zkušenosti a dovednosti využívali jiní.

Ve firmách by proto měly být více propracované stimulační techniky, aby jak nejužší vedení, tak střední a linioví manažeři měli větší možnost využívat celé variety možností stimulace.



Doporučuji systematicky propracovat interní motivační systém, např. jako má většina multilevelmarketingových firem.

Více promýšlet pořádání neformálních schůzek, které díky uvolněné atmosféře přispívají k účelnější výměně informací, např. při sportovních utkáních v rámci firmy, večírcích apod. Pravidelná setkání, byť uskutečněná při obědě, budou vždy vnímána jako formální.

Pokud firmy nedisponují potřebnými znalostmi či zaměstnanci, kteří by takového motivačního programu vypracovali nebo organizovali neformální setkání, mají možnost obrátit se kupříkladu na specializované organizace, které se zabývají pořádáním různých outdoorových a teambuildingových programů<sup>63</sup>.

### **4.3 Soustavné zlepšování**

Soustavné zlepšování je bezpochyby tím jediným způsobem, jak mohou podniky přežít, jak uspět v současné ekonomické krizi.

Vrcholový management zabezpečuje vedení a řízení a měl by zároveň zajišťovat, aby se vize soustavného zlepšování dostala ke všem lidem v organizaci. Sdělovat lidem hodnoty, na nichž spočívá soustavné zlepšování, a sledovat, zda lidé podle těchto hodnot žijí.

Moderním výrazem pro současné období je období tvořivé destrukce. Pro vedoucí pracovníky to znamená, že budou muset nově promýšlet a propracovávat způsob vedení. Jinak řečeno, budou se muset stát lídry lídrů. Rychlost, s níž přichází změny, vede k tomu, že nejenom vrcholoví manažeři, ale všichni na všech úrovních řízení musí znovu promýšlet svou činnost a znovu definovat svou roli a způsob vedení. Současně by měli průběžně a neustále měnit i svou organizaci. Neměli by se přitom však zaměřit pouze na její zeštíhlování; uvnitř organizace by měli vytvářet podmínky pro rozvoj tvůrčího potenciálu zaměstnanců, a tak stále znovuvytvářet firmu. Chybou je, že manažeři ve sledovaných firmách nevytváří předpoklady pro rozvoj ostatních lidí.

V souvislosti s faktem, že do rovnice úspěšného managementu bylo v dotaznících doplňováno slovo „může“ je nutné zamyslet se, jestli úroveň pravomocí přidělená řídicím pracovníkům je dostatečná. Je nutné vytvořit prostředí, v němž ostatní lídři, kteří přijali vizi nejvyššího vedení, mohou efektivně rozhodovat. Prostředí, v němž lidé na všech úrovních mají možnost stát se lídry.

---

<sup>63</sup> Takovéto aktivity nabízí např. olomoucká společnost Project Outdoor. Více informací na WWW: <[www.projectoutdoor.cz](http://www.projectoutdoor.cz)>

#### **4.4 Personální vztahy**

Lidé ve vrcholových funkcích ve většině případů dobře zvládají svou pracovní náplň, a to především díky vlastní pili, ochotě a odhodlání. Současně se však nedá vyloučit, že by dosahovali ještě lepších výsledků, kdyby měli větší podporu ve svém osobním životě. Na ten totiž mnohdy zapomínají a ve většině případů dochází u těchto lidí k manželským rozvodům.

V pozdějších letech, kdy se stávají spíše manažery na odpočinku si teprve začínají uvědomovat a vážit si svého osobního života a snaží se jej zkvalitnit, neboť v pracovním životě již obvykle úspěchů dosáhli.

Při přípravě a vzdělávání manažerů je účelné je na takováto úskalí a hrozby upozorňovat. Z tohoto důvodu by měli být manažeři schopni zpracovat si osobní tréninkové programy, které by obsahovaly i kurzy pro rozvoj osobnosti, jako např. studium filosofie, sociologie apod. Lidé se znalostmi z těchto oblastí se často těší větší vážnosti a respektu; tentokrát však nejen díky svým pracovním zkušenostem, ale právě díky svým osobním kvalitám a hodnotám, které mohou demonstrovat a být příkladem ostatním. Tím by se mohla zvýšit i šance na spokojenější rodinný život.

#### **4.5 Cvičební programy pro podporu těla**

Žádný z respondentů neuvedl, že by v současnosti měl zpracovaný jakýkoliv program pro udržování nebo zvyšování fyzické kondice. V souvislosti s časovým zaneprázdněním na takovéto aktivity obvykle nezbývá čas. Jen málokdo má fyzické aktivity koníčkem, většina uvádí statické činnosti jako kulturu, fotografování nebo zahrádku. Sportovní aktivity jako běh, fotbal nebo plavání uvedl pouze jeden z dotázaných.

Obecně známou pravdou, že ve zdravém těle zdravý duch, by se měl řídit každý bez ohledu na své pracovní zaměření či zastávanou funkci. Doporučuji proto v zájmu zlepšení fyzických schopností zapracovat do pravidelných programů i cvičení a další pohybové aktivity, které udržují tělo zdravé a napomáhají tak regeneraci nejen fyzické, ale i duševní. Čas strávený na bazénech, squashových kurtech nebo na běžeckých drahách není plýtvání, nýbrž investice do budoucna.

## 5 ZÁVĚR

Manažer je profese jako každá jiná a její efektivní výkon vyžaduje určité znalosti, dovednosti a schopnosti.

Základem pro vznik skutečných kompetencí manažera je jeho osobní potenciál, který je vymezen individuálními stránkami jeho osobnosti. Aby tedy manažer mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, měl by se v první řadě soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu.

Díky náročnosti, která výkon řídicí funkce doprovází, jsou manažeři vystavováni vysoké zátěži, jejímž důsledkem bývají nejrůznější zdravotní a psychické potíže. Z tohoto důvodu je nutné věnovat pozornost alespoň základním otázkám duševní hygieny manažera - jeho životosprávy, režimu práce a odpočinku, skladbě zájmových (obzvláště pak pohybových) aktivit, partnerským, manželským a rodinným vztahům, vztahům přátelským a celkové koncepci jeho života a práce.

Dále lze říci, že díky komplexnosti a nárokům na management budou v budoucnosti společenské vědy, včetně psychologie a sociologie, tvořit podstatnou část koncepce řízení. Nepůjde přitom pouze o doplňování znalostí z komunikace, motivace, týmové práce jako nutných předpokladů efektivního zvládnutí řídicí situace, ale o chápání managementu jako aktivity s technickými a sociálními aspekty.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J.: *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN: 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 1 vydání, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

BIRCH, P.: *Leadership*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN: 80-251-0551-2.

DAŇKOVÁ, M.: *Koučování: Kdy jak a proč*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN: 978-80-247-2047-0.

FULLER, D.: *Vést nebo být veden*. 2. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 208 s. ISBN: 80-86851-03-6.

GREGAR, A.: *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 93 str. ISBN 978-80-7318-685-2.

CHOBOTOVÁ, M. - POBOŘIL, M.: *Manažerské metody a techniky*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 67 s. ISBN: 80-86764-22-2.

LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 str. ISBN 80-247-0648-2.

OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN: 80-247-1726-3.

OWEN, J.: *Úspěšný vůdce - 50 klíčových dovedností, zkušenosti 1000 vůdčích osobností*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-86929-33-0.

VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přepracované vydání. Brno, Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN: 80-210-3536-6.

### Internetové zdroje:

*Manažer jako lektor a kouč* [online]. Moderní řízení, Speciál – manažerské poradenství - koučování. 11.2.2005. URL: <<http://www.modernirizeni.ihned.cz>>[cit. 2008-12-01].

HRON, M.: Demonstrace se v roce 1989 svolávaly přes pevnou linku. Žádné mobily. URL: <<http://mobil.idnes.cz>> [cit. 2009-05-01].

[www.e-pragma.cz](http://www.e-pragma.cz)

[www.ergocz.cz](http://www.ergocz.cz)

<http://reklamex.webnode.cz>

[www.sulko.cz](http://www.sulko.cz)

[www.zenit.cz](http://www.zenit.cz)

**Ostatní zdroje:**

Interní dokumenty společnosti Alps Electric Czech, s.r.o.

Interní dokumenty společnosti Igor Trajkovski – REKLAMEX.

Interní dokumenty společnosti Martin Lejsek - Pragma.

Interní dokumenty společnosti SULKO, s.r.o.

Interní dokumenty společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Interní dokumenty společnosti ZENIT, spol. s r.o.

Výroční zpráva společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. za rok 2007.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Členění manažerských rolí podle Mintzberga.....	13
Tab. č. 2: Doplnující manažerská role podle Chunga .....	15
Tab. č. 3: Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik) .....	20
Tab. č. 4: Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter).....	20
Tab. č. 5: Pět nejdůležitějších věcí, které se očekávají od vůdců na všech úrovních .....	22
Tab. č. 6: Nejdůležitější požadavky na chování lídra .....	22
Tab. č. 7: Styly řízení a jejich účinnost .....	24
Tab. č. 8: Vztah vedení a provádění úkolů na různých úrovních vedení .....	31
Tab. č. 9: Efekty podle metod výuky .....	33
Tab. č. 10: Vhodné typy koučů .....	34

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. – Výstavba sítě.....	40
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti Alps Electric Czech s.r.o. ....	42
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti SULKO s.r.o. ....	44
Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti ZENIT, spol. s r.o. ....	46
Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti PRAGMA .....	48
Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti REKLAMEX .....	49

## PŘÍLOHA A – VZOR DOTAZNÍKU

Identifikační údaje (jméno, příjmení, firma, pozice)

1) Obsah řídicí práce je mj. definován těmito manažerskými funkcemi:

Plánování, organizování, příkazování, koordinování, kontrola.

Kterou z těchto funkcí dle Vašeho názoru nezastáváte a proč?

2) V teorii o managementu se setkáváme s výrazem „manažerské role“.

skupiny manažerských rolí	manažerské role
interpersonální role	představitel
	„vůdce“ (lídr)
	spojovací článek
informační role	monitorující příjemce informací
	šířitel informací
	mluvčí
rozhodovací role	podnikatel
	řešitel problémů
	alokátor zdrojů
	vyjednávač
administrativní role	administrátor
	sledovatel a kontrolor
	správce rozpočtů

Ohodnot'te, prosím, jednotlivé role známkami jako ve škole (1 – oblíbená; 5 – neoblíbená, vyhýbáte se jí)

a) Kterou z těchto rolí dle Vašeho názoru nezastáváte vůbec?

b) Kterou z těchto rolí máte nejraději?

3) Souhlasíte s následující rovnicí: Úspěšný manažer = zná + umí + chce + stačí

Nebo byste některou z proměnných nahradil jinou?

4) Pociťujete významové rozdíly mezi slovy řízení a vedení, resp. manažer a lídr? Pokud ano, uplatňujete ve své řídicí funkci tyto rozdíly? Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem? A proč?

5) Vychováváte si v zaměstnání své následovníky?

Podporujete své podřízené ve vzdělávání, osobním a odborném růstu?

6) Které ze slov v následujících dvojicích lépe charakterizuje Váš styl řízení?

charismatický / necharismatický

autokratický / demokratický

umožňovatel / kontrolor

7) V následující tabulce jsou uvedeny některé teoretické předpoklady práce řídicího pracovníka. Označte křížkem ty faktory, které dle Vašeho názoru podceňujete, resp. při své práci zanedbáváte.

ano / ne	faktor
	Projevují nadšení.
	Podporují ostatní lidi a pomáhám jim.
	Uznávám a oceňuji úsilí jednotlivců.
	Naslouchám nápadům a problémům lidí.
	Udávám směr.
	Projevují se jako osobně čestný a poctivý.
	Dělám to, co říkám.
	Povzbuzuji k týmové práci.
	Aktivně povzbuzuji lidi k poskytování zpětné vazby.
	Vytvářím předpoklady pro rozvoj ostatních lidí.

8) Je dle Vás v manažerské práci důležitá komunikace, resp. umění komunikovat?

Prošel jste někdy nějakým kurzem týkajícím se komunikace?

Komunikujete se svými partnery raději písemně či osobně, nebo preferujete jiné formy komunikace?

A se svými zaměstnanci (podřízenými)?

9) Motivujete resp. stimulujete své podřízené?

Jak / čím?

Jak často? Pravidelně?

Kdo motivuje / stimuluje Vás?



10) Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu?

Pokud ano – jak?

Zajímá Vás hodnocení Vaší vlastní práce? Kdo Vám je poskytuje?

11) Čím si získáváte autoritu u svých podřízených?

A čím u svých partnerů (obchodních, firemních)?

12) Ovlivňujete lidi spíše:

- svojí schopností vést druhé,
- svou odborností a zkušeností,
- využíváním postavení spojených s pravomocí manažera,
- nabízením odměn za projevenou ochotu,
- naznačováním, že neochota (nevyhovění) bude znamenat trest,
- jinak:

13) Jaký je ve Vaší organizaci přístup ke koučování? Máte s ním osobní zkušenost (pokud ano, jakou)? Uplatňujete tuto techniku Vy osobně?

14) Podílíte se u Vás ve společnosti na tvorbě strategických či taktických plánů? Jak často revidujete tyto plány? Sám nebo v týmu? Kolik času věnujete takovému plánování?

15) Co je charakteristické pro Vaši firemní kulturu?

Ve kterých oblastech pociťujete vliv Vaší firemní kultury?

Budujete firemní kulturu vědomě?

16) Sebevzděláváte se v současné době nějakým způsobem?

17) Ovlivnila funkce ve vrcholovém managementu Váš rodinný život? Pokud ano, jak?

Nyní se pokusme společně sestavit snímek Vašeho pracovního dne:

## **PŘÍLOHA B – ŽIVOTOPISY ANALYZOVANÝCH MANAŽERŮ**

## OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	<b>ING. IVO SMÉKAL</b>
Národnost	česká
Datum narození	25. KVĚTNA 1959

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li></ul>                    | 2005 – souč.  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li></ul>       | <b>Telefónica O2 Czech Republic, a.s.</b> Olomouc   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast podnikání</li></ul>                    | telekomunikace  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | od 2006 <u>Supervizor – PaV Morava sever</u> (Plánování a výstavba – Morava sever)  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | Plánování a řízení výstavby metalických a optických sítí na území Moravy. Výstavba a zavádění nových technologií.   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | 2005 - 2006 <u>Manažer výstavby</u> – Morava střed (Plánování a řízení - PaV Morava střed)  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | Výstavby metalických a optických sítí na území Morava. Výstavba a zavádění nových technologií. Plánování a řízení výstavby metalických a optických sítí.  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li></ul>                    | 1999 – 2005   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li></ul>       | <b>Český Telecom</b> Olomouc  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast podnikání</li></ul>                    | telekomunikace  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | 2002 – 2005 <u>Manažer Krajské provozní oblasti</u>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | Řízení provozu a údržby digitálních i analogových technologií na území olomouckého kraje.<br>Zavádění nových metod v oblasti řízení technologií i lidských zdrojů. Řešení problematiky provádění prací dodavatelským způsobem a související přechod kmenových zaměstnanců k externím firmám.<br>Uplatňování nových přístupů a procesů vyvolaných reorganizací společnosti.  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | 1999 – 2002 <u>Manažer Distribuce, kontrola a řízení prací</u> , Krajská provozní oblast Olomoucko  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | Dispečerské řízení na vysoké úrovni. Výsledky v oblasti plnění.<br>Výsledky plnění SLA na úrovni předních KPO.<br>Výsledky při plnění databází RMS na nejpřednějších místech v ČTc.<br>Významný podíl na návrhu úpravy nově aplikovaných organizačních struktur.  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li></ul>                    | 1994 – 1999   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li></ul>       | <b>SPT Telecom a.s.</b> TO Olomouc  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast podnikání</li></ul>                    | telekomunikace  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | <u>náměstek ředitele pro provoz</u>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | Do řízení provozu zavedl metody týmové práce v rámci činností spojených s přepojováním nových sítí a ústředem.<br>Ve spolupráci s obchodním úsekem zahájil uplatňování nových marketingových metod, které se dodnes uplatňují v praxi.<br>V rámci TO se podílel na návrhu a zavedení nových struktur při slučování TO, které se osvědčily a přispěly ke splnění stanovených úkolů organizace.<br>V období záplav v r. 1997 řídil práce při řešení krizových situací a odstraňování následků povodní (byl členem povodňového štábu okresu).<br>Řídil práce spojené se zabezpečením spojení při návštěvě papeže Jana Pavla II v Olomouci (byl členem přípravného týmu). |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li></ul>                    | 1991 – 1994   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li></ul>       | <b>Okresní správa telekomunikací</b> Olomouc  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast podnikání</li></ul>                    | telekomunikace  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul>                     | <u>náměstek ředitele pro provoz</u>   |

- Hlavní pracovní náplň  
Podílel se na přípravě a zahájení výstavby digitální sítě v regionu.  
Zavádění nových metod a přístupů v údržbě tlkm sítě související se zprovoznováním nové technologie.  
Podílel se na prosazování rozvojových záměrů ve výstavbě digitální sítě. Výsledkem je současný stav u TO Olomouc, kdy podíl digitální technologie vzhledem k analogovým přípojkám vysoce převyšuje celostátní průměr.

- Období (od – do)  
1980 – 1991
- Jméno a adresa zaměstnavatele  
**Okresní správa spojů** Olomouc
- Oblast podnikání  
spoje
- Dosažená pozice  
1986 – 1991 Vedoucí údržby telekomunikací  
Provedl organizační změny a změny v přístupu pracovníků k organizaci údržby.
- Hlavní pracovní náplň
- Dosažená pozice  
1982 – 1986 technik u technické inspekce telekomunikací  
Zavádění a instalace zařízení přenosu dat (zlepšovací návrhy).
- Hlavní pracovní náplň
- Dosažená pozice  
1980 – 1982 mechanik telegrafních zařízení

## VZDĚLÁNÍ A KURZY

- Období  
1987 – 1993
- Název a typ organizace  
**Vysoké učení technické Brno**, Fakulta telekomunikací
- Hlavní předměty  
telekomunikační technika
- Získaný titul  
Ing.
- Období (od – do)  
1974 – 1978
- Název a typ organizace  
**Střední průmyslová škola elektrotechnická** Olomouc
- Hlavní předměty  
spojovací technika
- Zakončení  
maturitní zkouška
- KURZY
- Název a typ organizace poskytující kurzy  
1996 – Czech Management Center (Zruč, Čelákovice)  
Synargie S.A. Ženeva, pobočka Praha  
výcvikový manažerský program Challenge 2000  
Výcvikový manažerský program zahrnující všechny oblasti dané problematiky: manažerská ekonomie, marketing, finance, řízení lidských zdrojů, manažerské dovednosti - řízení porad, řízení a příprava lidí, úspěšné jednání se spoluprací, veřejný projev, synergické řízení, hodnocení výsledků pracovníků.

## OSOBNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

- MATEŘSKÝ JAZYK  
ČEŠTINA
- OSTATNÍ JAZYKY  
ANGLIČTINA – základní znalosti
- SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI  
komunikativnost, analytické schopnosti, systematičnost, práce na PC. Nebojím se odpovědnosti.
- ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ  
sk. B
- KONÍČKY  
zahrada, kutilství, rodina

## Životopis

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	<b>ING. MILAN CISÁR, MBA</b>
Národnost	Slovenská
Datum narození	9. ŘÍJNA 1972

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

• Období (od – do)	1.1.1998 – současnost
• Jméno a adresa zaměstnavatele	<b>ALPS Electric Czech, s.r.o.</b> Boskovice
• Oblast podnikání nebo název odvětví	elektrotechnická výroba, člen skupiny ALPS ELECTRIC s vedením v ALPS ELECTRIC JAPAN
• Dosažená pozice	od 2008 Senior manager – Automotive business 2007 roční pracovní stáž v Japonsku 2005 – 2006 Senior manager – production administration 2001 – 2005 Production Administration manager 1998 – 2001 finanční manager
• Období (od – do)	1995 – 1997
• Jméno a adresa zaměstnavatele	<b>TORFIN CA, spol. s r.o.</b>
• Oblast podnikání nebo název odvětví	účetní audit a daňové poradenství
• Dosažená pozice	vedoucí oddělení finančních analýz
• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost	Tvorba metodiky pro zpracování sektorových finančních analýz, která umožní statisticky vyhodnotit velké množství účetních závěrek skupin podniků rozdělených dle oborů. Zpracování těchto analýz pro klienty společnosti. Tvorba metodiky pro zpracování konsolidovaných účetních závěrek rozsáhlejších konsolidačních celků. Zajímavá ekonomická zjištění v jednotlivých oborech.

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

• Období (od – do)	1998 – 2001
• Název a typ organizace	<b>MBA – Brno Business School</b>
• Získaný titul	MBA
• Období (od – do)	1993 – 1996
• Název a typ organizace	<b>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</b> obor řízení a ekonomika podniku 3. – 6. ročník
• Získaný titul	Ing. (inženýr ekonomie a řízení průmyslu)
• Období (od – do)	1990 – 1993
• Název a typ organizace	<b>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta elektrotechnická</b> obor kybernetika 1. – 3. ročník
• Získaný titul	Bc.

## OSOBNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

MATEŘSKÝ JAZYK	SLOVENSKÝ
OSTATNÍ JAZYKY	ČESKÝ JAZYK – schopnost plynulé konverzace ANGLIČTINA – znalost odborné účetní terminologie, schopnost plynulé konverzace RUŠTINA – schopnost plynulé konverzace JAPONŠTINA – základy pro přežití
SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	RYCHLÝ ÚSUDEK, ANALYTICKÉ MYŠLENÍ
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)	Sk. B
PUBLIKAČNÍ ČINNOST	Články: téma STATISTIKA „Robustní odhady středních hodnot“ - Finanční analýza 0/1996 „Analýza reziduí v časových řadách“ - Finanční analýza 5/1996 téma KONSOLIDACE „Analýza konsolidované účetní závěrky (1.část)“ - Finanční analýza 1/1996 „Analýza konsolidované účetní závěrky (2.část)“ - Finanční analýza 2/1996 „Co mají obsahovat Konsolidační pravidla“ - Účetnictví 6/1996 „Analýza konsolidované účetní závěrky (3.část)“ - KREDIT 6/1997 „Konsolidace kapitálu (1.část)“ - Účetnictví 4/1997 „Konsolidace kapitálu (2.část)“ - Účetnictví 5/1997 téma FINANČNÍ ANALÝZA „Sektorová analýza stavebnictví 1993-1994“ - Finanční analýza 3/1996 „Sektorová analýza strojírenství 1993-1994“ - Finanční analýza 4/1996 „Sektorová analýza textilního průmyslu 1993-1994“ - Finanční analýza 5/1996 „Sektorová analýza sklářského průmyslu 1993-1994“ - Finanční analýza 6/1996 „Systémy včasného varování“ - Finanční analýza 6/1996 „Sektorová analýza Výroba potravin a nápojů 1993-1995“ - KREDIT 1/1997 „Výroba potravin a nápojů - analytická studie 1993-1995“ - KREDIT 1/1997 „Analytická studie sektoru strojírenství 1993-1995“ - KREDIT 5/1997 „Sektorová finanční analýza oboru stavebnictví 1993-1995“ - KREDIT 6/1997 „Jak porozumět sektorové finanční analýze (1.část)“ - KREDIT 6/1997 „Analytická studie sektoru pozemní doprava 1993-1995“ - KREDIT 7/1997 „Jak porozumět sektorové finanční analýze (2.část)“ - KREDIT 7/1997  Samostatné publikace: téma KONSOLIDACE „Konsolidovaná účetní závěrka - komentář k Opatření č.j. 281/73 570/93“ - VÚRZ Verlag Dashöfer, Praha 1997
ZÁLIBY	fotografování, cestování

## Životopis

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	<b>ING. TOMÁŠ KONEČNÝ</b>
Národnost	česká
Datum narození	31. ČERVENCE 1979

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

• Období (od – do)	2004 – současnost
• Jméno a adresa zaměstnavatele	<b>Sulko s.r.o.</b> Zábřeh na Moravě
• Oblast podnikání	výroba plastových oken
• Dosažená pozice	2009 obchodní ředitel 2008 finanční ředitel 2004 – 2007 vedoucí vnitřního auditu
• Období (od – do)	2003 – 2004
• Jméno a adresa zaměstnavatele	<b>Altec a.s.</b> Olomouc
• Oblast podnikání	výroba software
• Dosažená pozice	konzultant

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

• Období (od – do)	1998 – 2003
• Název a typ organizace	<b>Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava</b> Ekonomická fakulta
• Hlavní předměty	obor finance
• Získaný titul	Ing.
• Období (od – do)	1993 – 1998
• Název a typ organizace	<b>Obchodní akademie Olomouc</b>
• Hlavní předměty	podniková ekonomika, účetnictví
• Zakončení	maturitní zkouška

KURZY	2008 Řízení podle cílů, AHRA Manažerské techniky vedení lidí, AHRA Klíčové techniky komunikace manažera, AHRA Výrobní controlling, Controller – Institut
	2007 Moderní měření finanční výkonnosti, Point consulting
	2006 Vytvoření koncepce controlling, Point consulting

**OSOBNÍ SCHOPNOSTI  
A DOVEDNOSTI**

MATEŘSKÝ JAZYK	ČEŠTINA
OSTATNÍ JAZYKY	ANGLIČTINA – znalost odborné účetní terminologie, schopnost plynulé konverzace NĚMČINA – základní znalosti
SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	MS OFFICE, IS ORSOFT, MICROSOFT CRM
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)	sk. B
<b>DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE</b>	Zájem o dění v ČR a ve světě (především hospodářský a politický vývoj).
KONÍČKY	vzdělávání, rodina, sport

## Životopis

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno **ING. STANISLAV VÝBORNÝ**

Národnost **Česká**

Datum narození **10.12.1973**

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- Období (od – do) **září 1999 - současnost**  
• Jméno a adresa zaměstnavatele **Zenit, spol. s r.o. Praha**  
• Oblast podnikání nebo název odvětví **dovoz a distribuce plastových polotovarů; výroba a prodej hliníkových světlíků; dovoz, výroba a prodej průmyslových podlah; dovoz a prodej hydroizolací; dovoz, prodej a servis CNC obráběcích strojů; servis a dodávky letecké techniky; akviziční a projektová činnost obchodní ředitel**  
• Dosažená pozice **Společně s generálním ředitelem a finanční ředitelkou odpovídám akcionářům za řízení chodu celé společnosti. Mezi hlavní činnosti patří uzavírání smluv, jednání s advokáty, řízení lidí, vyhledávání tržních příležitostí, jednání s úřady, optimalizace aktiv a pasiv, jednání s bankami a finanční řízení, investiční rozhodování.**  
• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost
- Období (od – do) **1999**  
• Jméno a adresa zaměstnavatele **Carrefour Praha**  
• Oblast podnikání **maloobchodní řetězec hypermarketů**  
• Dosažená pozice **Logistics Manager**  
• Hlavní pracovní náplň **Koordinace logistických procesů, toků zboží a dokumentů.**  
• Období (od – do) **1996 – 1999; částečný úvazek při studiu**
- Jméno a adresa zaměstnavatele **Nedloyd Districenters s r.o. Praha**  
• Oblast podnikání **poskytování komplexních logistických služeb významným, zpravidla nadnárodním společnostem**  
• Dosažená pozice **Junior Manager**  
• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost **Spoluúčast na zavádění systému jakosti ISO, tvorba směrnic. Komunikace se stávajícími klienty a vyjednávání s novými. Provádění rozpočtů, příprava smluv.**

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

- Období (od – do) **1993 - 1999**  
• Název a typ organizace **Vysoká škola ekonomická v Praze**  
• Hlavní předměty/praktické dovednosti **hlavní specializace – podniková ekonomika a management**  
• Získaný titul **vedlejší specializace – management jakosti**  
**Ing.**

### KURZY

- Období (od – do) **2006 – 2009; série několikadenních seminářů**  
• Název a typ organizace **Hubbardova akademie administrativy**  
• Hlavní předměty/praktické dovednosti **Neuvěřitelný prodejní seminář – „technologie“ úspěšného jednání se zákazníkem. Jak zlepšit podnikání prostřednictvím komunikace – principy efektivní komunikace. Jak dosáhnout provedení práce – efektivní prosazení cílů a myšlenek, delegování .**



<b>OSOBNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI</b>	
MATEŘSKÝ JAZYK	ČEŠTINA
OSTATNÍ JAZYKY	ANGLIČTINA – výborná znalost doplněná o odbornou terminologii NĚMČINA – základní znalosti
SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	<p>Analytické schopnosti – schopnost rychle určit podstatu problému, projektu, události a zasadit ji do kontextu. Schopnost syntézy a systematičnost.</p> <p>Schopnost vést efektivně jednání s partnery, zákazníky, zaměstnanci a dosahovat cílů. Pozitivní přístup. Stanovování priorit. Chut' učit se novým věcem a všeho se účastnit. Nebojím se odpovědnosti. Nebojím se neznámých věcí. Dokážu odhadnout lidi.</p>
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)	A1, B
<b>DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE</b>	<p>Preferuji všestrannost . Vyhovuje mi manažerská pozice, kde jsem zodpovědný za více oblastí (lidé, finance, investice, projekty...). Rád sportuji a cestuji. svoboda je pro mne velkou hodnotou.</p>
KONÍČKY	<p>A) Sport - zejména fotbal, tenis, cyklistika, lyžování, in-line</p> <p>B) Cestování - rád poznávám nová místa, rád rozjímám nad přírodními, kulturními a architektonickými zajímavostmi.</p> <p>C) Čas strávený s rodinou a to jakýmkoliv způsobem, ideálně ve spojení s kategoriemi A a B.</p> <p>D) Kultura - kina, muzea, divadlo, restaurace.</p>

## Životopis

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	<b>MARTIN LEJSEK</b>
Národnost	česká
Datum narození	24.10.1969

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

<ul style="list-style-type: none"><li>• Období</li></ul>	1999 - SOUČASNOST
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li><ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul></li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul>	<b>PRAGMA – personální agentura</b> (Martin Lejsek – podnikatel f.o.) Olomouc ředitel Založení personální agentury, její vedení, rozvoj V současné době cca 14 zaměstnanců, pobočky: Olomouc, Brno, Ostrava
<ul style="list-style-type: none"><li>• Období</li></ul>	1992 – 1999
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li><ul style="list-style-type: none"><li>• Oblast podnikání nebo název odvětví</li></ul></li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul>	<b>Martin Lejsek – podnikatel f.o.</b> Překladatelství a tlumočnictví italštiny, práce osobního asistenta italských podnikatelů 1994 – 1995 Osobní asistent italského společníka obchodní firmy – dovoz kotlů na ohřev vody 1993 – 1994 Osobní asistent italského majitele velkoobchodu s oděvy 1992 – 1993 Osobní asistent italského finančního ředitele dřevozpracujícího závodu Práce osobního asistenta italských podnikatelů, externí tlumočení italštiny pro řadu italských firem působících v ČR a pro české společnosti využívající italské výrobní technologie, časté cesty do Itálie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Období</li></ul>	1990 - 1991
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li><ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažená pozice</li></ul></li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul>	<b>Hotel Brennero</b> , Itálie, Verona Barman, číšník, recepční + pomocné práce (v kuchyni, starost o sklad, úklid veřejných prostor) Kompletní práce recepčního, barmana a číšníka v hotelu o kapacitě 45 lůžek, provádění souvisejících pomocných prací

### VZDĚLÁNÍ

<ul style="list-style-type: none"><li>• Období</li></ul>	1988 - 1992
<ul style="list-style-type: none"><li>• Název a typ organizace</li><li><ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní předměty</li><li>• Zakončení</li></ul></li></ul>	<b>Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická fakulta</b> obor sociologie a andragogika vzdělávání dospělých, sociologie, psychologie nedokončeno z důvodu zahájení vlastní podnikatelské činnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Období</li></ul>	1984 - 1988
<ul style="list-style-type: none"><li>• Název a typ organizace</li><li><ul style="list-style-type: none"><li>• Hlavní předměty</li></ul></li></ul>	<b>Střední průmyslová škola železniční v Šumperku</b> obor doprava a přeprava doprava, přeprava, zabezpečovací technika

**OSOBNÍ SCHOPNOSTI  
A DOVEDNOSTI**

MATEŘSKÝ JAZYK	ČEŠTINA
OSTATNÍ JAZYKY	ITALŠTINA – VÝBORNÉ ZNALOSTI ANGLIČTINA – DOBRÉ ZNALOSTI RUŠTINA – DOBRÉ ZNALOSTI
SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	Organizační a komunikační dovednosti, analytické schopnosti, kreativita, asertivita, systematický přístup k práci, smysl pro detail, schopnost stanovit priority, schopnost delegovat, schopnost rychlého a správného rozhodování, přátelský přístup k lidem, schopnost rychle se učit a zorientovat se v nové situaci
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)	B, A, M
DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE	Pracuji především proto, že mě práce baví – hlavně práce vyžadující tvůrčí přístup. Mám rád výzvy, motivuje mě dosažení stanovených cílů. Při každé práci přemýšlím a snažím se ji dělat co nejlépe a nejefektivněji.
KONÍČKY	sport - windsurfing, moto, běh, in-line, MTB, tenis, lyžování četba – odborná literatura, filozofie

## Životopis

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno **IGOR TRAJKOVSKI**

Národnost makedonská

Datum narození 21.7.1977

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- Období (od – do) 2002 – současnost
- Jméno a adresa zaměstnavatele **REKLAMEX** – reklamní agentura (Igor Trajkovski – podnikatel f.o.) Olomouc
- Oblast podnikání technické zpracování plastů, výroba reklam, grafické návrhy, tvorba log
- Dosažená pozice ředitel
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost Kontakt se zákazníky, vývoj výrobků + výroba, grafické práce, rozpočty, plánování, administrativa...
  
- Období (od – do) 1999-2000
- Jméno a adresa zaměstnavatele **OK Design, s.r.o.** Olomouc
- Oblast podnikání výroba reklamy
- Dosažená pozice dělník - zpracování plastů
- Hlavní pracovní náplň Výrobky z plastů (stojánky apod.) – kompletování, lepení, ohýbání, polep...
  
- Období (od – do) 1997-1999
- Jméno a adresa zaměstnavatele **Elektro Anex** Olomouc
- Oblast podnikání prodej elektroniky a elektrotechniky
- Dosažená pozice provoz (prodej, sklad)
- Hlavní pracovní náplň Kontakt se zákazníky, objednávky zboží + skladová evidence...

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

- Období (od – do) 1994 – 1997
- Název a typ organizace **Střední odborné učiliště elektrotechnické** Olomouc
- Hlavní předměty obor elektrikář
- Získaný titul elektro – silnoproud vyučen v oboru
  
- Období (od – do) 1992 – 1994
- Název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy **Střední odborné učiliště** Skopje, Makedonie
- Hlavní předměty obor elektro
  
- Období (od – do) 1986 – 1994
- Název a typ organizace Základní škola Skopje, Makedonie

**OSOBNÍ SCHOPNOSTI  
A DOVEDNOSTI**

MATEŘSKÝ JAZYK	MAKEDONŠTINA
OSTATNÍ JAZYKY	ČEŠTINA – VÝBORNÉ ZNALOSTI

SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	Manuální zručnost, vynalézavost, schopnost poradit si v každé technické situaci.
-------------------------	--

ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)	B
--------------------	---

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE	Po zkušenostech ze zaměstnání jsem pod vlivem okolností založil vlastní firmu, ve které uplatňuji všechny své schopnosti (grafika, estetické citění, manuální zručnost). Podnikání je pro mě prostředkem svobody. Nechtěl bych se nikdy vrátit do zaměstnání, kde bych měl nadřízeného.
----------------------	---

KONÍČKY	fotografování, design
---------	-----------------------

ŽIVOTNÍ KRÉDO	Být šťastný, v klidu a v pohodě.
---------------	----------------------------------